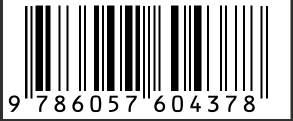
YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ

Bilgi Teknolojileri çağının ortaya çıkması ve internet sayesinde şirketler büyüklükleri ne olursa olsun herhangi bir sorunla karşılaşmadan küresel pazara girebilirler. Bu yeni teknolojiler ve internet, çok küçük yerel pazarları bile küresel pazarlara ve yerel oyuncuları küresel oyunculara dönüştürdü. Bu gerçek, tüm taşların yerinden oynamasına neden oldu ve iş hayatının kurallarını değiştirdi. Bu nedenle, yüksek değişkenliği olan bu hızlı küresel pazarda, sürdürülebilir bir iş kurmak isteyen veya sadece küresel iş dünyasında hayatta kalmak isteyen her işadamı küresel olarak düşünmek, hesaplamak ve hareket etmek zorundadır.

Sadece son yirmi yıl içinde, Circuit City, General Motors, Compaq, Kodak, SAAB, Enron gibi milyarlarca ABD Doları değerindeki şirketler ve kimsenin iflas edemeyeceğini düşündüğü daha pek çok şirket, kendilerini mali sıkıntıların içinde buldu. Bu şirketler ya iflas ettiler ya da rakipleri tarafından, sadece birkaç ay ya da yıl önceki değeri ile kıyaslanmayacak kadar küçük bedeller karşılığında satın alındılar. Bu, yeni iş dünyasının sadece hızlı değil aynı zamanda da ölümcül olduğunu da kanıtlandı. Bununla birlikte yalnızca verimli ve etkili bir şekilde yönetilen kuruluşların hayatta kalabileceğini ve hedeflerine ulaşabileceğini de kanıtladı. Bu gerçek, yönetici yetkinliklerinin ne derece önemli olduğunu bir kez daha gözler önüne serdi.

Bu kitap yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikleri, nedenleriyle birlikte ortaya koymaya çalışmaktadır. Sadece yönetici kariyerinin başında olanların değil, bir şirkette yönetici olarak çalışanların da faydalanacağı bir kitaptır.





www.atiyayinlari.com.tr

Dr. Mustafa ASLAN

YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ



YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ

Dr. Mustafa ASLAN



YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ

Bilgi Teknolojileri çağının ortaya çıkması ve internet sayesinde şirketler büyüklükleri ne olursa olsun herhangi bir sorunla karşılaşmadan küresel pazara girebilirler. Bu yeni teknolojiler ve internet, çok küçük yerel pazarları bile küresel pazarlara ve yerel oyuncuları küresel oyunculara dönüştürdü. Bu gerçek, tüm taşların yerinden oynamasına neden oldu ve iş hayatının kurallarını değiştirdi. Bu nedenle, yüksek değişkenliği olan bu hızlı küresel pazarda, sürdürülebilir bir iş kurmak isteyen veya sadece küresel iş dünyasında hayatta kalmak isteyen her işadamı küresel olarak düşünmek, hesaplamak ve hareket etmek zorundadır.

Sadece son yirmi yıl içinde, Circuit City, General Motors, Compaq, Kodak, SAAB, Enron gibi milyarlarca ABD Doları değerindeki şirketler ve kimsenin iflas edemeyeceğini düşündüğü daha pek çok şirket, kendilerini mali sıkıntıların içinde buldu. Bu şirketler ya iflas ettiler ya da rakipleri tarafından, sadece birkaç ay ya da yıl önceki değeri ile kıyaslanmayacak kadar küçük bedeller karşılığında satın alındılar. Bu, yeni iş dünyasının sadece hızlı değil aynı zamanda da ölümcül olduğunu da kanıtlandı. Bununla birlikte yalnızca verimli ve etkili bir şekilde yönetilen kuruluşların hayatta kalabileceğini ve hedeflerine ulaşabileceğini de kanıtladı. Bu gerçek, yönetici yetkinliklerinin ne derece önemli olduğunu bir kez daha gözler önüne serdi.

Bu kitap yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikleri, nedenleriyle birlikte ortaya koymaya çalışmaktadır. Sadece yönetici kariyerinin başında olanların değil, bir şirkette yönetici olarak çalışanların da faydalanacağı bir kitaptır.





www.atiyayinlari.com.tr

Dr. Mustafa ASLAN

YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ



YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ

Dr. Mustafa ASLAN



YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ



AKADEMİ TİTİZ YAYINLARI

YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ

Dr. Mustafa ASLAN

Yayın No: 177

Yayın Yönetmeni	İbrahim Palalı
Yayın Koordinatörü	İbrahim Palalı
Kapak Tasarımı & Mizanpaj	Emre Yatar
ISBN	978-605-7604-37-8
Yayıncı Sertifika No	17815
Matbaa Sertifika No	17815
Baskı Tarihi	2021
Baskı Cilt	HÜNKÂR ORGANİZASYON Balabanağa Mh. Büyük Reşitpaşa Cd. Doğruman İş Merkezi No:6 Büro5-6 Fatih/İstanbul



Bu kitap, Mustafa Aslan'ın Yüksek Lisans tezinden hazırlanmıştır.

İrtibat: Balabanağa Mh. Büyük Reşitpaşa Cd. Doğruman İş Merkezi No:6 Büro:5-6 Fatih/İSTANBUL
Tel: 0212 520 72 69
e-mail: atiyayinlari@gmail.com
www.atiyayinlari.com.tr



YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ

Dr. Mustafa ASLAN



AKADEMİ TİTİZ YAYINLARI

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ

Yetkinlik, günümüzde gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde önemi ve bilinirliği günden güne artan bir kavram halini almıştır. Bilgi Teknolojileri çağının ortaya çıkması ve internet sayesinde şirketler, büyüklükleri ne olursa olsun herhangi bir sorunla karşılaşmadan küresel pazarlara ulaşabilirler. Teknolojideki bu hızlı ilerleme ve internet sayesinde çok küçük yerel pazarlar bile küresel pazarlara ve yerel oyuncuları küresel oyunculara dönüştürmüştür. Bu gerçek, tüm kuralların değişmesine ve iş hayatında rekabetin artmasına, pazardaki değişim hızının artmasına neden oldu. Bu hızlı değişen küresel pazarda sürdürülebilir bir iş kurmak isteyen veya sadece hayatta kalmak isteyen her işletme artık küresel olarak düşünmeli, tüm hesaplarını küresel rekabeti düşünerek yapmalı ve ona göre hareket etmelidir.

Sadece son yirmi yıl içinde, Circuit City, General Motors, Compaq, Kodak, SAAB, Enron, BlackBerry gibi milyarlarca ABD Doları değerinde olan ve kimsenin iflas edemeyeceğini düşündüğü daha pek çok şirket, kendilerini bir anda mali darboğazın içinde buldu veya iflas başvurusunda bulundular ya da rakipler tarafından sadece birkaç ay ya da yıl önce değerinin bir kısmı karşılığında satın alındılar ya da çok küçük yerel şirketlere dönüştüler. Bu, yeni iş dünyasının sadece hızlı değil, aynı zamanda ölümcül olduğunu ve yalnızca verimli ve etkin bir şekilde yönetilen kuruluşların hayatta kalabileceğini veya hedeflerine ulaşabileceğini kanıtlamaktadır (Abbaszadeh ve diğerleri, 2012: 811, Bhardwaj ve Punia 2013: 71).

Günümüzde neredeyse tüm şirketler, belli bir ölçüde yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimini kullanmaktadırlar (Boyatzis, 2007: 5). Ancak gerekli yetkinliklere sahip yöneticileri istihdam etmek, başarılması kolay bir iş değildir. Doğru kişiyi doğru pozisyona istihdam etmek sadece sorunları çözmez, çünkü belirli

bir pozisyon için gerekli yetkinlikler zamanla değişebilir ve bir süre sonra yönetim ve / veya operasyonel körlük oluşur (Altınay vd., 2012: 15, Aslan, M., 2016: 171). Asıl zorluk, yetkinlikleri her zaman en üst seviyede tutabilmektir.

Bu çalışma, bu derece ölümcül olan günümüz iş dünyasında şirket yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin neden önemli olduğu hususunda bazı fikirleri vermesi için yapılmıştır. Bu noktada, yetenek ve beceri ile çok sık karıştırılan yetkinlik kavramını tanımlamak ve yetkinliğe etkiyen faktörlerle yetkinliğin sonuçlarını ve faydalarını irdelemekte fayda vardır.

2. YETKİNLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı

Tanımı yapılmadan önce, yetkinliğin birçok farklı şekilde tanımlanabilen bir kavram olduğunun bilinmesi gerekir. Kavramın farklı yaklaşımlar aracılığıyla incelenebilmesi ve geniş bir kapsama sahip olması bu sonucu ortaya çıkaran temel faktörlerdir. Bu bilgiler eşliğinde yetkinliği şu şekilde tanımlayabiliriz: "Yetkinlik; belirli bir iş bağlamında bir aktivitenin yapılabilmesi için gerekli olan ve insanların elde edebilecekleri spesifik, belirlenebilir, tanımlanabilir ve ölçülebilir bilgi, yetenek, beceri ve/veya diğer işlerle ilgili ilgili karakteristiklerdir" (Ünal, 2013: 131).

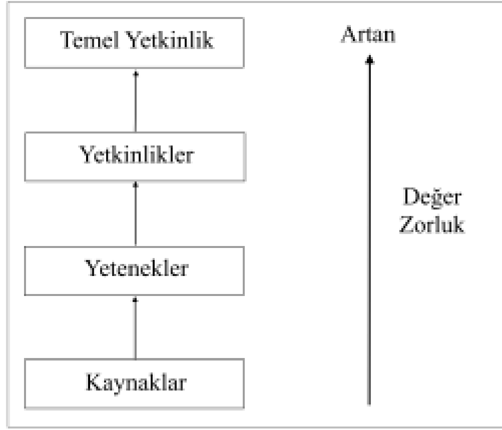
"Yetkinlikler, bir kişinin değişik durumlarda, daha sık ve daha iyi sonuçlar almasını sağlayan karakteristik özelliklerdir" (Ünsar, 2009: 45). Bu yalın tanımdan da anlaşılacağı üzere yetkinlik kavramı, bireye özgü bir yapıda olmakla birlikte farklı koşullar altında başarı elde edilmesi ile ilişkilidir. Yine bu ifadeler göz önünde bulundurulmak suretiyle yetkinlik kavramı için birey ve iş arasında uyum sağladığı değerlendirmesini yapmak mümkündür. Yetkinlik kavramının bu tanım özelinde değişik koşullara uyum sağlama niteliği üzerinde durulmuştur.

Başka bir tanımda yetkinlik, "kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik grupları" şeklinde açıklanmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Yetkinlik içeriğinde yer alan becerilere odaklı bir şekilde yapılan bu açıklamada aynı zamanda yetkinlik kavramının içerdiklerine dair veriler sunulmuştur. Nitekim bu tanımda yetkinliklerin hangi davranışlar ile ilişkili olduğu sorusuna yanıt niteliği taşıyan unsurlara yer verilmiş görünmektedir.

Buraya kadar verilen tanımlar, yetkinlik kavramının içeriğine dair fikir verecek nitelikte olmakla birlikte yapılan tanımlarda benzer ve farklı yönlerin varlığı dikkat çekmiştir. Bu durum, yetkinlik kavramının farklı yaklaşımlar aracılığıyla incelenmesinin bir sonucudur. Günümüz koşulları, yetkinlik kavramının araştırılması sıklığını etkilemektedir. Yetkinlikler, çok sayıda araştırmaya konu olmuş durumdadır (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 144). Kavramın performans ve rekabet unsurları ile olan ilişkisi, yapılan çalışmaların sayısının artmasında etkilidir.

Yetkinlik, yönetim yaklaşımları içerisinde yer almaya başlamıştır ve bu husus yetkinliğin bilinirliğini artıran bir faktör olarak görünmektedir. Yönetimde yetkinliğin yer almasında rekabetçi üstünlük sağlaması, farklılaşmada etkili olması gibi niteliklerinin farkına varılması doğrudan etkisini göstermiştir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 134). Yetkinliğe dayalı yönetim, küresel dünyada önemli bir yere sahiptir.

Yetkinlik kavramının sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi adına ortaya çıkışına dair bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Yetkinlik kavramı ve oluşumu, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Yetkinliklerin Oluşumu

Kaynak: Arı, 2006: 15.

Şekil 1'de görüldüğü üzere kaynakların varlığı ile başlayan yetkinlik oluşumu, kaynakların etkili bir şekilde kullanılma becerisi ile ortaya çıkacaktır. Yetkinliklerin artış göstermesi ile birlikte, temel yetkinliklerin oluşması ve belirginleşmesi gerçekleşecektir. Şekil 1'de yer alan verilerden hareketle yetkinliği var olan kaynakları kullanma becerisinin sonucu şeklinde açıklamak mümkündür.

Yukarıda verilen tanımlar ve açıklamalarla, yıllar içerisinde elde edilmiş tecrübe ve gözleme dayalı bilgi ışığında özgün bir yetkinlik tanımı yapmak gerekirse; "Yetkinlik: Kişinin veya organizasyonun bilgiyi eyleme dönüştürebilme yetisidir."

Şekil 1'de gösterilmiş olan diyagramdaki Kaynaklar kısmında hem nicelik, hem de nitelik açısından mevcut kaynakların yanı sıra bilgi de vardır. Tüm bilgiye kişinin sahip olması gerekli değildir. Kişinin ne tür bir bilgiye ihtiyaç duyduğunu, bu bilgiye nasıl ulaşacağını, elde ettiği bilgiyi nasıl işleyebileceğini, kendi durumuna nasıl uygulayabileceğini ve kullanabileceğini bilmesi yeterlidir. Kişinin yetenekleri ölçüsünde bu kaynakları kullanarak

verdiği kararlar kişinin yetkinliğini ortaya koyar ve bu yetkinlik zaman içerisinde, karşılaşılan her farklı durumda alınan kararlar ile artar.

Bu tecrübe kişinin iş yaşamında veya sosyal yaşamda bizzat kendisinin karşılaştığı farklı durumlara üretilmiş çözümler olabileceği gibi, ilişkide olduğu insanların tecrübelerinin veya yazılı ve görsel medyada rastladığı durumlar ve bu durumlara getirilmiş çözümlemelerin irdelenmesi, içselleştirilmesi ile de elde edilebilir. Fakat bunlardan en önemlisi kişinin bizatihi yaşadığı deneyimlerdir.

Dolayısıyla yetkinlik kavramı, işle ve sosyal yaşamla ilgili yetenekleri içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak görünmektedir. Yetkinlik kavramı; bireyin kim olduğu, ne bildiği ve ne yaptığı sorularına yanıt niteliği taşımaktadır (İbicioğlu ve Ünal, 2014: 60). Yetkinlik kavramının yanıt niteliği taşıdığı en önemli soru ise nasıl yaptığıdır. Çünkü özellikle yöneticiler karşılaştıkları problemleri çözümleyip nihayete erdirirken kim oldukları, ne bildikleri veya ne yaptıklarından daha ziyade nasıl yaptıkları, yani bu üç niteliği nasıl eyleme döktükleri önemlidir. Bu da yetkinliğin kişiden kişiye göre değişen yapısının anlaşılması adına önemli bir ayrıntı olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın bu kısmında verilen bilgilere ek olarak yetkinliğin birçok farklı disiplinin araştırma konusu olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Yetkinlik kavramı; yönetim, işletme, psikoloji, sosyoloji başta olmak üzere çok sayıda disiplinin incelediği bir konudur. Yetkinliğin genişleyen kapsamında bu niteliğinin belirleyici rolleri bulunmaktadır.

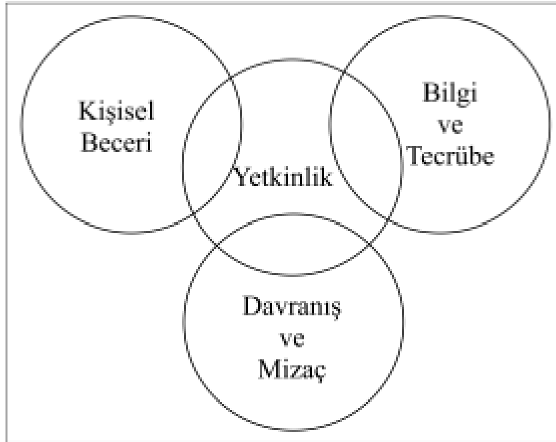
2.2. Yetkinlik Bileşenleri

Yetkinlik kavramının bileşenlerine yönelik olarak yapılacak olan inceleme ile birlikte, yetkinliğin ayırt edici niteliklerine dair veriler sunulması planlanmaktadır. Bu kapsamda yetkinlik

bileşenlerinin başında bilgi, beceri ve tutumlar gelmektedir (Çetinkaya, 2009a: 222). Nitekim ilgili literatür incelendiğinde, yetkinlik kapsamında bu bileşenlerin yer aldığı tanımlar ile karşılaşılacaktır. Bilgi, beceri ve tutumların yetkinlik bileşenleri içindeki yerinin anlaşılması adına bu husus önemlidir.

Sahip olunan bakış açısı, yetkinlik kavramının bileşenlerine dair önemli bir belirleyici konumundadır. Bakış açısına göre yetkinliğin bileşenlerinin değişmesine karşın, bazı bileşenlerin her koşulda var olduğunu göz ardı etmemek gerekir. Yetkinlikle birlikte hedeflenenler arasında en iyi performansı elde etmek yer alır. Bunun için insanların başarılı olmak için ne yaptıkları gözlenmektedir (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 158). Dolayısıyla bu husus, yetkinlik bileşenleri içeriğinde kendisine yer bulmaktadır.

Bilgi ve beceri bileşenleri, davranışlarla bir araya gelerek yetkinlik kavramının bileşenlerinin içeriğini genişletmektedir. Yetkinlik kavramının bileşenleri ile ilgili değerlendirmede bilgi, beceri ve davranış özelinde ilerleme kaydedilecek olursa elde edilecek olan temel veriler, aşağıdaki şekilde -şekil 2- gösterildiği gibi olacaktır.



Şekil 2. Bilgi, Beceri ve Davranış Özelinde Yetkinlik

Şekil 2'de görüldüğü üzere yetkinlik; bilgi, tecrübe, kişisel beceri ve davranış özelinde belirginleşmektedir.

Buraya kadar verilen bilgiler de göz önüne alınmak suretiyle yetkinliğin temel bileşenleri sıralanacak olduğunda aşağıdaki gibi bir sıralama ortaya çıkacaktır (Budak, 2013: 58):

i. Bilgi,
ii. Beceri,
iii. Davranış ve tutum,
iv. Mizaç,
v. Sosyal rol,
vi. Öz algı,
vii. Güdü

Sıralanan bileşenlerden bilgi öğrenilerek, beceri ise hem öğrenilerek hem de zaman içerisinde elde edilen tecrübe ile ortaya çıkar. Mizaç, kişilik özellikleri olarak ifade edilirken sosyal rol, bireyin çevresine yansıttığı rolü açıklamaktadır. Öz algı bileşeni yetkinlik kapsamında bireyin kendisini nasıl gördüğünü belirlemektedir. Güdü bileşeni ise bireyi harekete geçiren bileşen olarak yetkinlik bileşeni içerisinde kendisine yer edinmiş durumdadır. Yetkinlik bileşenlerinin içeriğinin anlaşılmasında bu bileşenlerin önemli rolleri bulunmaktadır.

Yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinliklerin bileşenleri içerisinde dolaylı olarak yer alan bir unsur olarak kabul edilmektedir. Çünkü yetkinlikleri hangi alanlarda kullanılacağı, yetkinliklerin belirlenmesi ile birlikte mümkün olacaktır (İbicioğlu ve Ünal, 2014: 61). Bu kapsamda verilecek olan kararın önemli olduğu ifade edilmekle birlikte bu hususun dolaylı olarak yetkinlik bileşenleri içerisinde kabul edilmesi söz konusudur.

Her ne kadar performans bir diğer yetkinlik bileşeni olarak alınsa da (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 157) performans yetkinliğin bir bileşeni değil sonucudur.

Özetlemek gerekirse yetkinlik kavramının sahip olduğu geniş kapsam yetkinlik bileşenleri üzerinde etkisini göstermiş durumdadır. Bu kısımda verilen bilgilerden hareketle yetkinlik bileşenleri arasından bilgi, beceri ve davranışların diğerlerine oranla daha ön planda yer aldığı anlaşılmaktadır. Yine yetkinlik bileşenlerinin yetkinliğe yönelik bakış açısının sonucu olarak belirlendiği, bu kısımda yapılan incelemenin sonuçları arasında yer almaktadır. Tüm bunlar yetkinlik bileşenlerinin içeriğinde açıklanan yedi temel bileşenden daha fazlasının yer aldığı anlamına gelmektedir.

2.3. Yetkinliğin İşletme İçin Önemi

Yetkinliğin işletme için önemini oluşturan faktörlerin içeriği farklı alanlarda yer alan unsurların varlığını göstermektedir. İşletme için yetkinliğin önemli hale getiren faktörlerin başında; işle ilgili süreçler, liderlik davranışları, kişilerarası ilişkiler gelmektedir (Ünal, 2013: 131). Yetkinliğin işletme için önemini oluşturan unsurlar, ekonomik içeriğin yanında sosyal içeriğe sahip görünmektedir. Sıralanan faktörler bu şekilde birden fazla boyutun varlığını doğrular niteliktedir denilebilir.

Bir işletmenin en önemli ve değerli kaynağı insan ve bu kaynağı yöneten bölüm de İnsan Kaynaklarıdır bölümüdür. İnsan kaynakları bölümünün görevlerini layığıyla ifa etmesi yetkinliğin ölçülebilmesi ile mümkündür. İşe alım, seçme, değerlendirme, geliştirme, terfi, ödül ve ücret belirleme gibi İnsan Kaynaklarının konusu olan tüm eylem süreçler, çalışanın yetkinliği ile doğrudan ilgilidir. (Ünsar, 2009: 48)

İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmede işletmenin en önemli ve değerli kaynağı olan İnsan kaynağını yönetip planlayan İnsan Kaynakları için hayati bir öneme sahip yetkinlik, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için de hayati bir öneme sahiptir.

Yöneticiler açısından bakıldığında, bulunduğu pozisyonun gerektirdiği yetkinliğe sahip olan bir yönetici ile sahip olmayan bir yöneticinin hem kendi performanslarında, hem de takım arkadaşlarında oluşturacağı motivasyonlarda farklılıklar olacağı, bu farklılıkların işletmenin hedeflerine ulaşmasında ne derece etkili olacağı açıktır. Yetkin bir kişinin yönetimindeki işletmenin, fırsatları ve riskleri görebilmesi, rekabetçi bir ortamın yaşandığı günümüz iş dünyasında hayati öneme sahiptir.

Takım arkadaşları açısından yetkin bir yönetici farklılıkların yönetilmesine olanak tanır. Farklılıkların yönetilmesi, insanların farklı olduğunu kabul ederek iş yerinde çeşitlilik oluşmasına olanak tanımaktadır (Budak, 2013: 55). Tüm insan kaynakları işlevlerini içeren bu husus aynı zamanda yetkinliğin işletme için önemi içeriğinde yer almaktadır.

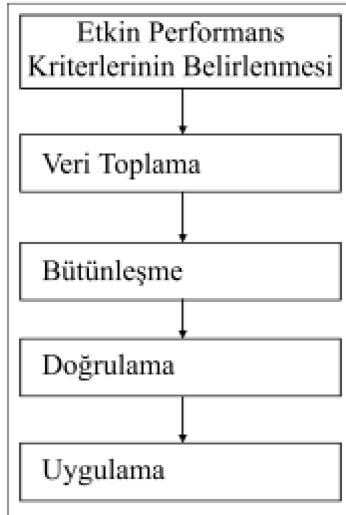
İşletmelerde ortak bir kültür ve bireylerin memnun olduğu bir iklimin oluşturulması, yetkinliği işletmeler için önemli kılmaktadır. Yetkinlik aracılığıyla işletmede farklılıklara hoşgörülü bir şekilde yaklaşılmakta, uzlaşma daha kolay bir hal almakta, örgütsel süreçlere katılımlar daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Tüm bunlar, bir işletmede yer alan çalışanların ve dolaylı olarak da işletmenin göstereceği performansı etkileyen faktörler arasındadır.

Yetişmiş insan gücünü elde tutmak tüm işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. Farklılıkların yönetimi, işletmenin değişken koşulların hâkim olduğu piyasada başarı elde etmesi adına itici bir güç olacaktır.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yeni düzenle birlikte işletmelerin birbirine rekabet üstünlüğü kurmaları, oldukça yoğun çaba gerektirmektedir. İşletmeler için rakiplere üstünlük sağlamak temel hedefler arasında yer almaktadır ve bu husus yetkinlikler ile doğrudan ilişkili, hatta yetkinlik düzeyine bağlıdır. İşletmenin rekabet edebilmesi için örgütsel yetkinlikler geliştirmesi gerekmektedir (Demirhan, 2002: 121). Bu nedenledir ki yetkinliğin

rekabet edebilme ile bu ilişkisinin işletme için yetkinliğin büyük öneme sahip olduğu çıkarımını mümkün kıldığı söylenebilir. Ayrıca var olan koşulların devam etmesi ile birlikte bu önem düzeyinin giderek artmasına yönelik beklentilerden söz edilebilir. Örgüt bireylerden oluştuğundan, örgütün yetkinliği sadece sahip olduğu maddi ve fiziksel kaynaklardan ibaret olmayıp, örgütü oluşturan bireylerin yetkinliği belirleyici rol oynamaktadır.

Yetkinliğin işletmeler için bu denli önemli olması, işletmede yetkinliğin kendisini göstermesine ilişkin bilgi sahibi olmayı gerektirir. Bu noktada beş aşamadan oluşan yetkinlik oluşumu sürecinden söz edilmektedir.



Şekil 3. İşletmede Yetkinlik Oluşum Süreci
Kaynak: Kurucuoğlu, 2010: 12.

Şekil 3'te görüldüğü üzere yetkinliğin oluşum süreci beş aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar: Etkin performans kriterinin belirlenmesi, veri toplama, bütünleştirme, doğrulama ve uygulamadır.

İşletmeler için yetkinliğin öneminin artması, örgütsel yetkinlik adı altında başlı başına bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kendi içerisinde sınıflandırılan bir kavram olan örgütsel yetkinlik, işletmeler için yetkinliğin ne denli önemli olduğunu ortaya koymak adına önemli bir yere sahiptir. Örgütsel yetkinlik kavramı kendi içerisinde yönetsel yetkinlik, girdi esaslı yetkinlik, dönüşümsel yetkinlik, çıktı esaslı yetkinlik olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 241).

Sonuç olarak yetkinlik işletmeler için öneminin varlığı kaçınılmaz bir kavramı ifade etmektedir. Birçok farklı nedenden ötürü işletme için yetkinliğin önemli olduğu, bu kısımda sunulan bilgiler aracılığıyla anlaşılmıştır. Özellikle insan kaynakları yönetimi ile olan ilişkisi, yetkinliğin önemini oluşturmaktadır. Nitekim bunun bir ürünü olarak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır ve bu kavram her geçen gün bilinirliği artan bir yapıya sahip görünmektedir.

2.4. Yetkinlik Türleri

Yetkinlik, birey açısından, yaşamının tamamında geliştirebileceği özellikler bütünü niteliği taşımaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 17). Bu nedenle yetkinlikle ilgili farklı türlerden bahsedilmesi mümkündür. Yetkinliğin kullanılacağı alan, faydalanılacak olan süreçler ve daha birçok husus, yetkinlik türlerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Çalışmanın bu kısmında yapılacak olan değerlendirmede yetkinlik türlerinin kapsamlı bir şekilde açıklanması amaçlanmaktadır.

İlgili literatürde yer alan çalışmalar, yetkinlik türleri özelinde araştırma yapmasa dahi yetkinlik türleri ile ilgili unsurları içermektedir. Örneğin öğretmenlerin yetkinliğini araştıran bir çalışmada, disiplin ve öğretme yetkinliğinin farklı içeriğe sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Atıcı, 2001: 485). Bu da yetkinlik türlerinin varlığını dolaylı olarak işaret eden bir ayrıntıdır. Benzer örneklerin sayısının artırılması mümkündür.

Amaç belirleme, problem çözme, planlama yapma, ilgili alanda doğru değerlendirmeler yapma gibi hususlar yetkinlik içeriğinde yer almaktadır (Bozgeyikli, 2004: 223). Her bir hususun farklı içeriğe sahip olduğu göz önüne alındığında yetkinlik türlerinin ortaya çıkışında bu gibi farklı süreçlerin etkisinin olduğunu göz ardı etmek mümkün değildir. Yetkinlik türleri, belirtilen faktörlere göre şekillenen bir yapıdadır ve bu niteliği sebebiyle değişken ve dinamik olarak ifade edilmektedir.

Yetkinlik türlerinin içeriğinde yer alan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çetinkaya, 2009b: 21-22):

i. Stratejik yetkinlik,
ii. Ayırt edici yetkinlik,
iii. Fonksiyonel yetkinlik,
iv. Bireysel yetkinlik,
v. Rekabet yetkinliği,
vi. Eşik yetkinliği,
vii. Yönetsel yetkinlik,
viii. Girdi tabanlı yetkinlik,
ix. Dönüşümcü yetkinlik,
x. Çıktı tabanlı yetkinlik şeklinde sıralanmaktadır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere yetkinlik türleri içeriğinde birçok farklı yetkinlik türüne yer vermek mümkündür. Yetkinlik türlerinin kapsamının ne denli geniş olduğunun anlaşılması adına sıralanan hususların her birisinin önemi büyüktür. Ayrıca bahsedilen sürece göre farklı yetkinlik türünün geçerli olabildiği, yine yukarıdaki maddeler aracılığıyla anlaşılmaktadır. Yetkinlik türlerinin içeriği farklı olsa da hedeflerin büyük oranda maksimum verim etrafında birleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yetkinlik kavramına yönelik bakış açısına göre yetkinlik türlerinin farklılık göstermesi söz konusudur ve yetkinlik kavramının geniş kapsamı göz önüne alındığında, araştırmacının

bakış açısı son derece önem arz etmektedir. Yetkinlikle ilgili bakış açılarının içeriği aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Yetkinlikle İlgili Bakış Açıları

Rasyonel ve Pozitif Perspektif	**Fenomonolojik, İnsancıl ve Sosyal Yapılandırmacı Perspektif**
Yetkinliklere faydacı bakış açısı	Özgürleştirici ve düçlendirici olarak yetkinlik
Yetkinlikler öz nitelik temelli, mekanistik, bürokratik ve serbest kapsamlı	Yetkinlikler bağımlı kapsamlı, lokal organizasyon kültüründe yetkinliklerin içsel çerçevelemesi
Fayda ve verimlilik perspektifi	Çalışanlarn deneyimlerini teşvik edene iş hayatı
Bireysel karakteristik olarak yetkinlik	İlişkiler olarak yetkinlik, yetkinlik bireysel karakteristiklerden çok daha fazlasıdır.
Çalışan odaklıdır	İş odaklıdır.

Kaynak: Çakrak, 2010: 74.

Tablo 1'de görüldüğü üzere yetkinlikle ilgili rasyonel, pozitif, insancıl ve sosyal yapılandırmacı bakış açılarının varlığı söz konusudur. Bu bakış açılarının içeriğinde yer alan farklılıkların, farklı yetkinlik türlerinin ortaya çıkmasında etkili olduğu yorumunu yapmak, tablo 1'deki verilerin açıklanması ile birlikte mümkün görünmektedir.

Yetkinlik türleri içeriğinde üst düzey yöneticilerin sorumlulukları oldukça önemlidir. Martina, Hana ve Jiri (2012), yönetsel yetkinlikler özelinde hazırladıkları makalede, yetkinliklerin stratejik hedeflerin başarılmasında bir araç olduğunu ortaya koymuşlardır (Martina, Hana ve Jiri, 2012: 129). Yine yetkinliğin insan kaynakları yönetiminin araçlarından biri olma

niteliği taşıdığı çalışmada ulaşılan önemli sonuçlardan birisidir. Örgütün uzun vadeli ve stratejik hedefleri kapsamında alınan kararlar, üst yönetimin sorumluluğu kapsamında yer alır. Bu nedenle yetkinlik türleri içerisinde üst yönetim kademesinin alacağı kararların belirleyici rollerinin olması kaçınılmazdır. Tepe yönetimin yetkinlikleri arasında kavramsal, analitik ve karar verme yetkinliklerine gereksinim duyulmaktadır (Çetinkaya ve Özutku, 2010: 3). Değinilen bu hususlar, yetkinlik türleri içeriğinde üst yönetimin yetkinliklerinin neler olduğu sorusuna yanıt niteliği taşımaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse yetkinlik türleri, yetkinliklerin özellikleri ve kullanım alanlarının farklılaşması sebebiyle açıklanması gereken bir konu olarak görünmektedir. Sınıflandırma/gruplandırma yapılarak yetkinliklerin incelenmesi ile birlikte yetkinlik kavramına yönelik daha sağlıklı bir değerlendirme yapılması mümkün olacağı için bu şekilde ilerleme kaydedilmiştir. Yetkinlik türlerinin içeriği değişiyor olsa da her bir yetkinlik içeriğinde iletişim kullanma becerisine ihtiyaç duyulmaktadır. Yetkinlik türlerinin içeriğinde bu gibi örneklerin artırılması mümkündür ve buradan hareketle yetkinlik türleri kapsamında farklı yönlerin yanı sıra benzer yönlerin bulunduğu şeklinde bir yorum yapılması yanlış olmayacaktır.

2.5. Yetkinliği Etkileyen Faktörler

Yetkinliği etkileyen faktörlerin başında yetkinliğin özellikleri gelmektedir. Yetkinlik kavramının beş temel özelliği; bilgi, beceri, tutum, gözlenebilir davranış ve üstün performans şeklinde sıralanmaktadır (budak, 2013: 57). Bu özelliklerin her birisi yetkinliği farklı düzeyde de olsa etkilemektedir. Ayrıca temel özelliklerin etkileşimi ile birlikte hedeflenen kusursuz performansa doğru yönelimin olması, yetkinliği etkileyen faktörler içeriğinde bu özellikleri önemli bir noktaya taşımaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonları, yetkinliği etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Yetkinlik içeriğinde atılacak olan adımların belirlenmesinin ardından insan kaynakları fonksiyonlarının da katkısıyla sürecin ilerlemesi söz konusu olmaktadır. Yetkinliğin yer aldığı süreçler arasında değerlendirme, personel seçme, eğitim, geliştirme, terfi, ödül gibi süreçleri saymak mümkündür (Ünsar, 2009: 48). Yetkinliklerin kullanılmasında kayda değer düzeyde yeri olan bu hususlar, aynı zamanda yetkinliği etkileyen faktörler içeriğinde değerlendirilmektedir. Yetkinliği etkileyen faktörlerin neler olduğu sorusuna, aşağıdaki şekilde gösterilen piramit aracılığıyla yanıt vermek mümkündür.



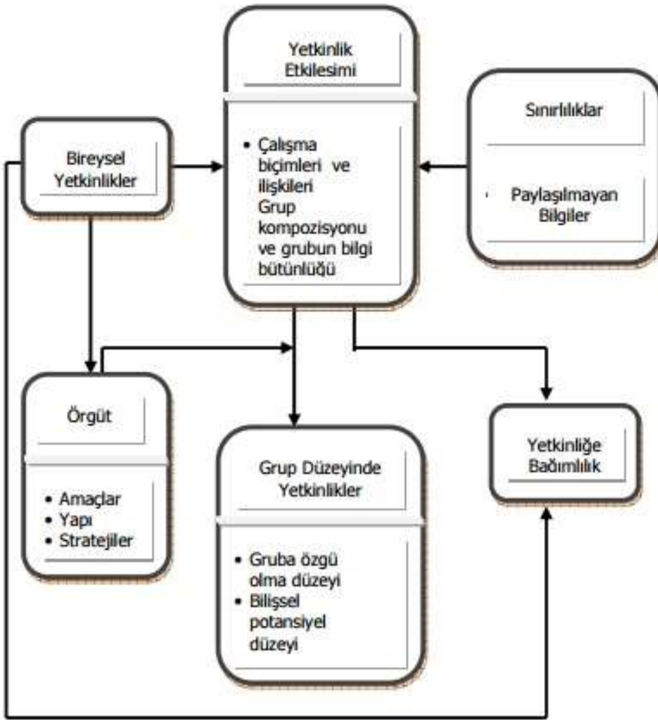
Şekil 4. Yetkinlik Piramidi

Kaynak: Çetinkaya, 2009b: 54.

Şekil 4’te görüldüğü üzere yetkinliği etkileyen faktörler arasında ilk olarak kişisel özellikler ve doğuştan gelen yetenekler yer almaktadır. Bu unsurları bilgi ve becerilerin takip etmesi suretiyle yetkinliği etkileyen faktörlerin içeriğinin genişlediği söylemek mümkündür. Tüm bunların davranışların etkisinde şekillendiği, yine şekil 4’teki yetkinlik piramidi aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Yetkinliği etkileyen faktörler ile ilgili literatürde yer alan bilgiler sınırlı olmakla birlikte bu konunun daha çok etkileşim modelleri ile açıklandığı görülmektedir. Yetkinlik etkileşimi adıyla

açıklanan ve bu kapsamda yer alan modellerden bir tanesi şekil 5'teki gibidir.



Şekil 5. Yetkinlik Etkileşimi

Kaynak: Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 243.

Şekil 5'te görüldüğü üzere yetkinliği etkileyen faktörler arasında bireysel yetkinliklerin yanı sıra örgütsel unsurlar, gruplar, yetkinliğe bağımlılık, paylaşılmayan bilgiler ve sınırlılıklar bulunmaktadır. Yetkinliği etkileyen faktörlere ilişkin kapsamlı bir şekilde bilgi sahibi olunması adına şekil 5'teki verilerin açıklayıcı rolleri bulunmaktadır.

Yetkinliği etkileyen faktörlerden birisi de yönetim tarzlarıdır. Yönetim tarzları, geleneksel ya da lider yönetim tarzı olarak ikiye ayrılarak değerlendirmeye alınmaktadır (Özgür, 2011: 217). Bu

noktada yapılacak olan seçim de yetkinliği etkileyecek faktörler içeriğinde sayılmaktadır. Çalışmanın bu kısmında verilen bilgilerden hareketle, yetkinliği etkileyen faktörlerin içeriğinin oldukça geniş olduğunu söylemek mümkündür.

2.6. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlik açığının tespit edilmesi ve bu açığı gidermeye yönelik girişimlerin varlığı ile birlikte olmaktadır (Ünal, 2013: 130). Yetkinliklerin varlığı bir süreç olarak değerlendirilecek olduğunda yetkinlikleri belirlemenin de belirli aşamaların sonrasında olacağını söylemek mümkündür. Yetkinliklerin döngüsel bir süreç olarak ifade edilmesi de buradaki cümleyi doğrular niteliktedir.

Faaliyet gösterilen sektöre ve örgütün yapısına göre yetkinliklerin belirlenmesinde farklı süreçler ve farklı kriterlerin varlığı söz konusu olmaktadır. Yetkinliklerin belirlenmesinde etkinlik ve sosyal ilişkiler etkisini göstermektedir (Avcı, 2015: 9). Bu hususlar aynı zamanda genel yetkinlikler olarak açıklanmaktadır. Yetkinliklerin belirlenmesinde teknik yetkinliklerin varlığı da söz konusu olmakla birlikte bunların açıklanmasında özele indirgeme yapılarak değerlendirmede bulunmak gerekmektedir.

Yetkinliklerin belirlenmesinde etkisi olan belli başlı hususlar, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 16):

i. İşe alım sürecinde hangi nitelikler özelinde değerlendirme yapıldığı ve iş ilanlarında belirtilen niteliklerin neler olduğu,
ii. Performans değerlendirme formlarında nelerin daha çok dikkate alındığı,
iii. İşletmenin önemsediği ortak yetkinliklerin neler olduğu,

iv. Ücretlendirme ve fiyatlandırma gibi konularda hangi faktörlere dikkat edildiği,
v. Mesleki gelişim sağlayan yetkinliklerin neleri kapsadığı,
vi. Geliştirilme ihtiyacı olan yetkinliklerin hangi yetkinlikleri içerdiği,
vii. Yapıcı ve faydalı eleştirilerin nasıl fırsata çevrilebileceği şeklindedir.

Yukarıda maddeler halinde sıralanan hususların her birisi, yetkinliklerin belirlenmesinde atılacak olan adımları işaret etmektedir. Bu nedenle sıralanan maddelerin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yetkinliklerin belirlenmesinde ne şekilde yol izleneceği konusunda yetersiz kalınacağı söylenebilir.

Yaklaşımlar özelinde yetkinliklerin belirlenmesi incelenecek olduğunda evrensel ve durumsalcı yaklaşımların varlığı bilinmektedir (İbicioğlu ve Ünal, 2014: 61). Bu yaklaşımlardan evrensel yaklaşıma göre maksimum düzeyde etkinlik esastır. Durumsalcı yaklaşım için ise değişken bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim çok sayıda faktörün etkisinde olması, değişken bir yapının varlığını desteklemektedir.

Yetkinlik modeli oluşturmanın ilk adımı yetkinlikleri belirlemektir. Buna göre yetkinlik modeli oluşturma sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde -şekil 6-gösterildiği gibidir.

1. Adım	Hedefleri Tanımlamak
2. Adım	Yönetimin Desteğini Almak
3. Adım	İletişim ve Eğitim Planı Geliştirmek ve Uygulamak
4. Adım	Metodolojiyi Planlamak
5. Adım	Yetkinlikleri Belirlemek ve Model Oluşturmak
6. Adım	Yetkinlik Modelinin Uygulanması
7. Adım	Değerlendirme ve Güncelleme

Şekil 6. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci

Kaynak: Güler, 2010: 33.

Şekil 6'de görüldüğü üzere yetkinliklerin belirlenmesi suretiyle yetkinlik modeli oluşturma süreci yedi aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamaların hedefleri tanımlama, üst yönetimin desteğini alma, iletişim ve eğitim planı geliştirme, metodolojiyi anlama, yetkinlikleri belirleme, modeli uygulama ve modeli güncelleme şeklinde sıralandığı, yine şekil 6'daki verilerin incelenmesi ile birlikte anlaşılmaktadır.

Yetkinliklerin belirlenmesi ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken bir takım hususlar bulunmaktadır. Bunlar arasında yetkinliklerinin kapsamının değişebileceği ilk sırada yer alır. Yetkinliklerin sürekli ya da geçici öneme sahip olması,

yönünün değişebilmesi, kolay gözlemlenmesi gibi hususlar da bu kapsamda yer almaktadır (Budak, 2013: 68-69). Özetlemek gerekirse, yetkinliklerin belirlenmesi konusu, farklı yaklaşımların olduğu ve farklı kriterlerin yer aldığı bir süreç niteliği taşımaktadır. Çalışmanın bu kısmında değinilen hususlar, yetkinliklerin belirlenmesi konusunun içeriğinin geniş olduğunu göstermiştir.

2.7. Yetkinliğin Sonuçları ve Faydaları

Yetkinlik, stratejik hedefleri karşılamada ihtiyaç duyulan nitelik ve davranışları içermektedir (Avcı, 2015: 8). Yetkinlikle birlikte örgütsel ve bireysel düzeyde ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler ile örgütün stratejik hedeflerine ulaşma sağlandığından, örgütsel yapının ve bu yapı içerisindeki bireylerin sahip olmaları gereken en az seviyeyi belirler.

Hem örgütsel hem de bireysel bazda gerekli olan yetkinliğin sağlanması, bir önceki bölümde de anlatıldığı gibi bir süreçtir. Bu yetkinlik kazandırma sürecinin sonunda oluşan örgütsel kültür ve eğitim ortamı, örgütün kişiye bağlı olmasından ziyade bilgiye ve takım çalışmasına bağlı olmasını sağlar. Bu da örgütün sürekliliğini ve hedeflerine ulaşmasını sağlar. Rivenbark ve Jacobson (2014), yapmış oldukları çalışmada yetkinliğin öğrenme ve misyon ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, bilim adamlarının 25 yılı aşkın süredir yetkinlik bazlı eğitimi teşvik ettiğini saptamışlardır (Rivenbank ve Jacobson, 2014: 181). Yetkinliğin insan hayatı içerisinde yoğun bir şekilde yer almaya başladığı dönemi işaret etmesi bakımından bu sonuç önemlidir.

Kişiye bağlı olmayan, bilgi ve takım çalışması ile yönetilen örgütlerde bireysel yetkinlikler önemli olsa da, her bir bireyin açığını, eksiğini takım içerisinde bulunan diğer bir bireyin sahip olduğu yetkinlik tamamlar. Bu da sürekli bir eğitim ve öğrenim işleyişi anlamına gelmektedir. Aynı takım içerisinde bulunan bireyler, birbirlerine sahip oldukları, bilgi ve tecrübe ile aktarılabilecek yetkinlikleri aktararak özelde takıma üye tüm

bireylerin, genelde ise takımın ve organizasyonun yetkinliğini arttırırlar.

Rodriguez, Patel, Bright, Gregory ve Gowing (2002), yaptıkları çalışmada yetkinliğin örgütlerde ortak bir dilin kullanımına olanak tanıdığı sonucunu elde etmişlerdir (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory ve Gowing, 2002: 309). Örgütlerin sürekli bir şekilde gelişimi açısından büyük önem ifade eden bu husus, aynı zamanda birimler arasındaki uyumun varlığını artıran bir yapıdadır.

Organizasyon içerisindeki bireylerin yetkinliklerinin birbirlerine yaklaşmasıyla ortaya çıkan ortak dil, sağlıklı bir iletişimin olmazsa olmazıdır. Takım çalışmasının başarıya ulaşmasının temelinde de iletişim vardır. Eğer sağlıklı bir iletişim yok ise çalışma ya akamete uğrar ya da istenilen sonucu vermez ya da istenilen sonucu istenilen zamanda vermez. Her hal-û-kârda organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyici veya geciktirici sonuçlar doğurur.

Organizasyonun uzak hedeflerini koyan en üst yöneticiler ile bu hedefe ulaşılması için yapılması gerekenleri planlayan orta düzey yöneticiler ve bu orta düzey yöneticilerin yönlendirmeleri veya görevlendirmeleri ile planları uygulayan katman arasındaki iletişimin sağlıklı olması, organizasyonun faaliyetlerini yürütebilmesi için şarttır. İşte bu iletişimi sağlayan da ortak dildir. Bu ortak dilin gelişebilmesi için katmanların birbirlerini anlamaları önemlidir.

Bu yetkinlik sonucunda oluşturulan ortak dil, koyulmuş olan hedeflerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin, maddi ve fiziksel koşulların doğru bir şekilde tespit edilmesini sağlar. Bu da şüphesiz organizasyonun performans düzeyini yükseltecektir ve bu da yetkinliğin en önemli sonucu ve faydasıdır. Çünkü yetkinlik, yetkinlik ihtiyaçlarını belirleme yoluyla performans artırmayı amaçlamaktadır (Ünal, 2013: 132). Bu anlık bir performans düzeyi artışı olmayacağı, örgüt içerisindeki her bir bireyin yetkinliğinin

artması sonucunda oluşan bir yetkinlik artışı ve buna dayalı bir performans artışı olması ile de güvenceye alınmış olur. Süreç içerisinde, hem örgütsel hem de bireysel yetkinlikler bir üst safhaya taşındığında, bu performans artışı da bir üst seviyeye çıkar ve bu döngü kendini tekrar ederek üstün performansın gerçekleştirilmesini sağlar.

Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemini araştıran Biçer ve Düztepe (2003), yetkinliğin günümüzde işletmeler için rakiplerine üstünlük kurma aracı olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacıların elde ettiği sonuçlar temel yetkinliklerin bilgi, beceri, deneyim, yetenek ve motivasyon şeklinde sıralandığını göstermektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13). İçinde bulunulan dönemin koşulları göz önüne alındığında yetkinlik ve performans arasındaki bu etkileşimin sonuçlarının ne denli önemli olduğu da anlaşılmış olacaktır. Çünkü her bir örgüt maliyet ve fayda dengesini belli bir düzeyde sağladığı sürece hayatına devam edebilir. Performansın artması bu maliyet ve fayda dengesinin örgüt lehine olmasını, kârlılığın artmasını ve hem çalışanların hem de örgütün hizmet ettiği hedef kitlenin ortaya çıkarılan mal veya hizmetten en üst düzeyde faydalanmasını sağlar. Bu da örgüte, daha iyi mal ve hizmet kalitesinin yanı sıra, kalite/fiyat daha yüksek mal ve hizmetleri sunmaya ve böylelikle daha rekabetçi politikalar benimseyebilmesi için imkân tanır.

Yetkinliğin sonuçları ve faydaları içeriğinde yer alan hususları, Biçer ve Düztepe (2003), aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Biçer ve Düztepe, 2003: 18-19):

i. Yetkinlikler, işletmeye ek değer katar.
ii. Örgüt içinde ortak bir dilin kullanımı mümkün olur.
iii. Örgüte standart kazandırır.
iv. Başarıyı somut hale getirir.
v. Ast-üst ilişkileri yeni bir boyut kazanır.
vi. Başarı ölçüleri değişir.

vii. Yeni bir öğrenme kültürü oluşur.
viii. Kalıcı başarı kriterleri açıkça tanımlanır.
ix. İşgörenler kendilerinden isteneni net olarak bilirler.
x. Yöneticiler için rehber niteliği taşımaktadır.
xi. Bireysel davranışları örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirir.
xii. Doğru kişilere doğru görevlere yerleştirmeyi sağlar.
xiii. Kariyer adımları için belirli standartlar oluşturur.
xiv. Tutarlı ve şeffaf bir seçim sistemi geliştirir.
xv. Performans standartları açıkça belirtilir.
xvi. Yaratıcı düşünce teşvik edilir.
xvii. Çalışanların inisiyatif kullanmalarını sağlar.
xviii. İşgörenlerin motivasyonlarını artırır.

Sıralanan maddeler, yetkinliğin sonuçlarının ve faydalarının bir işletme için ne kadar hayati öneme sahip olduğunu göstermektedir. Yetkinliğin gerçekleştirilmesinin bu kadar çok yararın bulunması, yetkinliklerin işletme için öneminin anlaşılmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, yetkinliklerin sonuçlarının ve faydalarının, süreç içerisinde örgüte kazandırdıklarının, özellikle örgütler açısından ama aynı zamanda da çalışanlar için büyük önem ifade ettiğini söylemek mümkündür. (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 159).

2.8. Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik modelleri başlığı altında her bir modele yer verilmesi, çalışmanın kapsamını aşacağı için bu kısımda yapılacak olan incelemede daha çok dört modele yer verilmesi tercih

edilmiştir. Bu modellerden ilki olan buzdağı modeli aşağıdaki gibidir.

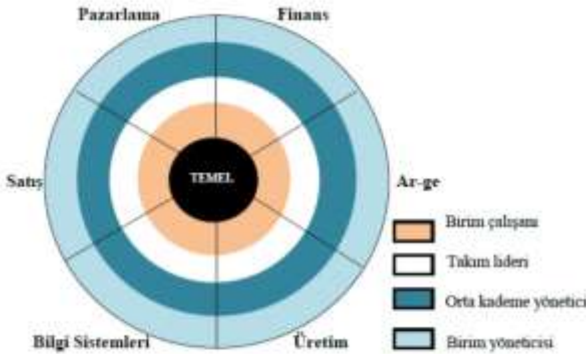


Şekil 7. Buzdağı Modeli

Kaynak: Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 247.

Şekil 7'de görüldüğü üzere yetkinlik içeriğinde yer alan beceri ve bilgiler, buzdağının su üzerindeki kısmını oluşturmakta iken özbakış, kişisel özellikler ve güdüler ise buzdağının altında olan kısmını ifade etmektedir.

Başka bir yetkinlik modeli şekil 8'de yer almaktadır.



Şekil 8. Yetkinlik Örnek Model

Kaynak: Güler, 2010: 27.

Şekil 8'de görülen modelde yetkinlikte içten dışa doğru birim çalışanları, takım lideri, orta kademe yönetici ve birim yöneticisi şeklinde bir dağılımın olduğu görülmektedir. Yine yetkinlik kapsamında pazarlama, finans, satış, üretim ve bilgi sistemlerinin yeri olduğu da yukarıdaki şeklin incelenmesi ile birlikte anlaşılmaktadır. Etkin iş performansı modeli, şekil 9'da incelenecektir.

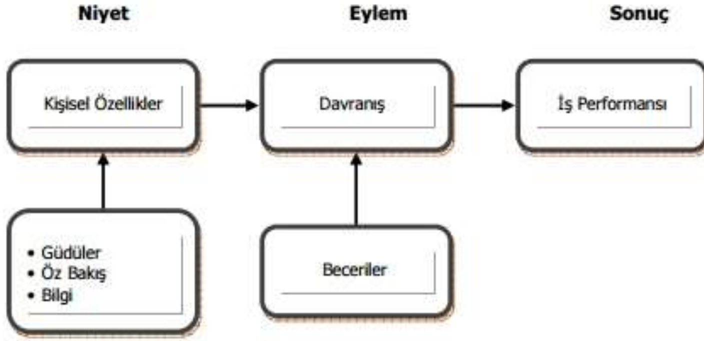


Şekil 9. Etkin Performans Modeli

Kaynak: Çetinkaya, 2009: 44.

Şekil 9'da görüldüğü üzere etkin iş performansı modelinde bireysel yetkinlikler, işin gerektirdikleri ve örgütsel çevre, tarafları oluşturmaktadır. Etkin olarak nitelendirilen eylemler ve davranışların ise ortak paydada yer aldığı -kesişim noktasını oluşturduğu- yine şekil 9'daki verilerin değerlendirilmesi sonrasında anlaşılmaktadır.

Yetkinlik modelleri kapsamında incelenecek olan son model nedensel akış modelidir ve şekil 10'daki gibi açıklanmaktadır.



Şekil 10. Nedensel Akış Modeli

Kaynak: Yak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 249.

Şekil 10'daki nedensel akış modeline göre yetkinlik içeriğindeki niyet ve eylemler bir araya gelerek sonuçları meydana getirmektedir. Bu modele göre kişisel özellikler ve davranışlar arasındaki etkileşimin sonucu olarak iş performansı ortaya çıkmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse yetkinlikle ilgili modeller, yetkinlik kavramının geniş kapsamının ve farklı perspektiflerin bir sonucu olarak görünmektedir. Bu kısımda yer verilen modellerin her birisinin farklı içerikte olması, bunu doğrular niteliktedir. Yetkinlikle ilgili çok sayıda modelin varlığının hatırlatılmasında fayda vardır.

2.9. Geçmişten Bugüne Yetkinlik Kavramı

Geçmişten bugüne yetkinlik kavramı, değişen ve gelişen koşullar etrafında yetkinliğin geldiği noktayı açıklamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda özellikle küreselleşmenin ve insan kaynakları yönetiminin etrafında şekillenen bir sürecin varlığı söz konusudur. Küreselleşme ile birlikte insan kaynağına duyulan ihtiyacın artması, yetkinlik kavramının öneminin artmasına neden

olmuştur. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları anlayışının ortaya çıkması, bu dönemde olmuştur ve bu yaklaşım insanların farklı olmaları esasına dayanmaktadır (Budak, 2013: 55).

Yetkinliğin zaman içinde ifade ettiği önemin artması ile birlikte insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında yer alma düzeyi de artmıştır. Buna göre yetkinliğe dayalı işgören seçiminin -personel temini- yanı sıra yetkinliğe dayalı performans yönetimi, yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme, yetkinliğe dayalı kariye yönetimi ve yetkinliğe dayalı ücret yönetimi gibi süreçlerle karşılaşılır olmuştur (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 162-163). Böyle bir durumun varlığı, yetkinliğin geçmişten bugüne yaşadığı gelişimin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Gelinen noktada yetkinlikler; sektörel eğitimlerin planlanması, uygulanması ve kazanım odaklı standartlar geliştirilmesinde faydalanılan bir hal almıştır (Zengin, 2014: 84). Yetkinliklerin bu şekilde bir hal alması, insan kaynağının ifade ettiği önemin giderek artmasının bir sonucudur. İnsan kaynağının öneminin küreselleşme dönemi ile birlikte artması sebebiyle geçmişten günümüze yetkinlik kavramının açıklanmasında bu hususlar etrafında değerlendirme yapılmasını beraberinde getirmektedir.

Özetlemek gerekirse yetkinlik kavramının geçmişten bugüne ulaştığı konum, küreselleşme ile birlikte olmuştur denilebilir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyayı etkisi altına alan küreselleşmenin insan kaynağının örgütün en değerli varlığı halini alması sonucunu doğurması, yetkinlik kavramının bugünkü halini almasının temel etkenidir. Nitekim çalışmanın bu kısmında yapılan incelemede, insan kaynakları yönetimi ve küreselleşme vurgusu yapılmasının temel nedeni de budur.

3. YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Yöneticiler planlama, organizasyon kurma, liderlik ve kontrol olmak üzere dört ana yönetim fonksiyonunu kullanarak işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için gerekli aktivite ve süreçleri yöneterek işlemlerin gerçekleşmesini sağlayan kişiler (Carpenter, Bauer, Erdoğan 2012: 19) olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlara baktığımız zaman yöneticinin, detaylı irdelemesi ileriki bölümlerde verilecek olan 4 temel yönetim fonksiyonunda yetkin olması gerektiği sonucuna varırız. Bu fonksiyonlar

1- Planlama
2- Organizasyon
3- Liderlik
4- Kontrol

Yönetsel yetkinlikleri, yöneticinin bu 4 temel yönetim fonksiyonu göz önüne alınarak incelenmesinin, hem konunun bir bütün olarak kalmasına hem de yetkinliklerin daha etkin ve anlaşılır sınıflandırmasına yardımcı olacaktır.

3.1. Yönetsel Yetkinlikler ve Sınıflandırılması

Edward J. Cripe, 3 Eylül 2002 tarihinde Workforce Magazine dergisinde yayınlanan yazısında, yöneticinin sahip olması gereken 31 yönetsel yetkinlikten bahsedip bunları

- İnsanlarla İlişkiler,
- İş İlişkileri ve
- Özyönetim olarak 3 ana grupta sınıflandırmaktadır (Cripe 2002).

Bazı araştırmacılar yine bu 31 yetkinliği 3 ana başlık altında sınıflandırmakta ama bu kategoriler Cripe’tan farklı olarak *Bilgi, Yetenek* ve *Ahlaki Değerler olarak ifade edilmektedir* (Bhardwaj A., Punia B.K. 2013:71).

Smart (1998) kitabında 50 yönetsel yetkinlik tanımlamakta ve bunları

- Zekâ Yetkinliği,
- Kişisel Yetkinlik,
- İnsanlarla İlişkilerdeki Yetkinlikler,
- Yönetici Yetkinlikleri,
- Liderlik ve
- Motivasyonel Yetkinlikler olarak 6 ana başlık altında sınıflandırmaktadır.

Smart ayrıca bu yetkinliklerin değiştirilebilme özelliklerine göre de Kolayca Değiştirilebilir, Zor Ama Değiştirilmesi Mümkün ve Değiştirilmesi Çok Zor olmak üzere üç gruba ayırmaktadır (Smart, 1998:255-256). Smart'ın kitabında belirttiği yetkinlikler aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 2. Smart'a Göre Yönetsel Yetkinlik

Kolayca Değiştirilebilir	**Zor Ama Değiştirilmesi Mümkün**	**Değiştirilmesi Çok Zor**
Risk Alma	Muhakeme	Zekâ
Öncülük	Stratejik Yetenekler	Analiz Yetenekleri
Eğitim	Pragmatizm	Yaratıcılık
Deneyim	Başarı	Kavramsal Yetenek
Organizasyon/Planlama	Beceriklilik	Dürüstlük
Öz Bilinç	Bağımsızlık	(Aşırı) Özgüven
Sözlü İletişim	Stres Yönetimi	Başkalarını Etkileme
Yazılı İletişim	Adaptasyon	Enerji
İlk İzlenim	Cana Yakınlık	Yükselme İhtirası
Müşteri Odaklılık	Dinleyici	
Politik Bilgi	Takım Oyuncusu	
A Kişisini Seçebilme	Müzakere Yetenekleri	
B/C Kişilerini Yönlendirebilme	İkna Kabiliyeti	

Eğitim	Takım Oluşturucu	
Hedef Koyucu	Değişimin Lideri	
Başkalarını Yetkilendiren	Çeşitliliği Teşvik	
Performans Yönetimi	Çatışma Yönetimi	
Toplantı Yönetme	İnandırıcı Vizyon	
İhtiyaçları Bağdaştırma	Dengeli Yaşam	

Kaynak: Smart 1998:255-256

Yine Bhardwaj (2013) çalışmasında, 10 araştırmacı tarafından tanımlanan Yönetsel Yetkinlikleri bir tabloda sunmaktadır.

Tablo 3. Yönetsel Yetkinlikler

Yazar	Yetkinlik
Lala (1986)	İletişim, yetkinlik, karar verme, tevazu ve sevgi, merhamet, uzak görüşlülük, takım çalışması, eğitim, tahammül, bütünlük, insan yönetimi, cesaret
Smart (1998)	Zekâ, analitik yetenekler, stratejik yetenekler, muhakeme ve karar verme, risk alma, mükemmeliyetçilik, takım çalışması, iletişim, kendine aşırı güven, ihtiras, intibak kabiliyeti, yaratıcılık, uzak görüşlülük, dengeli yaşantı.
Pandit (2001)	Tevazu, adanmışlık, sebat, risk alma, merak, farklılık, ahlaki değerler, öğrenme, ikna edicilik, odaklanma
Abraham vd. (2001)	Liderlik yetenekleri, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, problem çözücülük, iletişim yetenekleri, takım liderliği
Hellriegel vd. (2005)	İletişim, planlama ve yönetim, takım çalışması, stratejik uygulama, küresel farkındalık, özyönetim
Rao (2007)	İş bilgisi, yoğun çalışma, etkin iletişim yetenekleri, takım çalışma yetenekleri, sakinlik
Ram Charan (2007)	Yükselme İhtirası, öğrenme isteği, gayret ve sebat, psikolojik açıklık, gerçekçilik, özgüven

Hopkins ve Bilimoria (2008)	Özgüven, başarı odaklı, ilham verici lider, değişim hızlandırıcı
Qiao ve Wang (2008)	Takım oluşturma, iletişim, koordinasyon, icracı, sürekli öğrenme
Shirazi ve Mortazavi (2009)	Heveslilik, proaktiflik, etkin iletişim, takım oluşturma, müzakerecilik, kararlılık

Kaynak: Bhardwaj A. ve Punia B.K. 2013:73-74

Kanada Devleti İş ve İşçi Bulma Kurumu ise yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikleri

- Stratejik Yönelme Yöneltme,
- Etkin İletişim,
- Organizasyonel Topluluk Oluşturma
- Hesap Verebilme,
- Yenilişimcilik,
- Planlama ve Risk Yönetimi,
- Performans Yönetimi ve
- Süreç Yönetimi olarak 8 ana kategoride toplamaktadır (KİİBK).

Cripe'ın yazısına konu ettiği 31 yetkinlik de aşağıda sıralanmıştır (Cripe 2002):

1- Odaklanmayı Sağlama
2- Motivasyonel Destek Sağlamak
3- Takım Çalışmasını Teşvik Etmek
4- Başkalarını Yetkilendirmek
5- Değişimi Yönetmek
6- Başkalarını Değiştirmek
7- Performans Yönetimi
8- İletişime Dikkat Etmek
9- Sözlü İletişim
10- Yazılı İletişim
11- Tatminkâr, İkna Edici İletişim
12- Bireysel Farkındalık

13- Başkalarını Etkileme
14- İşbirliği İlişkileri Meydana Getirmek
15- Müşteri Odaklı
16- Tanısal Bilgi Toplama
17- Analitik Düşünme
18- İleriye Dönük Düşünme
19- Kavramsal Düşünme
20- Stratejik Düşünme
21- Teknik Ekspertiz
22- İnisiyatif Kullanma
23- Girişimcilik
24- Yenilişimi Teşvik Etmek
25- Sonuç Odaklı
26- Titizlik
27- Kararlılık
28- Özgüven
29- Stres Yönetimi
30- Kişisel Güvenirlilik
31- Esneklik

İzgören'e göre ise aşağıda sıralanan toplamda 40 yetkinlik vardır (İzgören 2016:250-251, Gülsoy 2007:101-102):

1. Sistem Lideri olmayı tutkuyla isteme
2. Ortak hedef oluşturma
3. Değişim, gelişim ve öğrenim atmosferi yaratma
4. Kurum geleceği, rotası ve değerleri yaratma
5. Mücadeleci ve yaratıcı bir kurum yaratma
6. Motive olma ve motive etme
7. Bireyleri geliştirme
8. Takımları oluşturma ve takım ruhu yaratma
9. Bütün veri ve bilgileri ulaşılabilir şeffaf hale getirme
10. İlişki yönetimini öğrenme
11. Ağaçlara değil, ormana değil, dünyaya bakabilme

12. Doğru Kişi + Doğru Yer + Doğru Zaman Formülünü değerlendirme
13. Dış rekabeti takip etme, devamlı bir kıyaslama (benchmarking) sistemi oluşturma
14. Doğru ve adil bir performans sistemi yaratma
15. Çok sevme ve sakın acıma
16. İyi seçme, mükemmel yetiştirme sonra işi ona bırakma
17. Elemen değil ortaklarla çalışma
18. Yetenek avcısı olma
19. Aynı katta çalışma
20. İnanma ve inandırma
21. Konuşmayı, daha önemlisi dinlemeyi öğrenme
22. Kalite bilinci yaratma
23. Önüne çıkan fırsatlara boşverme, yeteneklerini kullanma
24. Tek bir yeri iyi kazma
25. Yönetim ve kararları paylaşma
26. Kurum içi fikirlerin projelere dönüşmesini sağlama
27. Atılım gücünü sürekli kılma
28. İtirazlara açık olma
29. Rolleri doğru dağıtma
30. Takım üyelerinin yaratıcılığını destekleme
31. Keşif yeteneği
32. Büyüyün ve küçülün (Hızlı balık yavaş balığı geçer)
33. Akıllı ve saldırgan bir pazarlama stratejisi oluşturma
34. Kurum içi enerjiyi arttırma
35. Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için anlayışını sağlama
36. Müşteri memnuniyetinin ötesine odaklanma
37. Problemi çıkmadan önleyebilme yeteneği
38. Zamanı yönetme

Buraya kadar verilmiş olan tüm Yönetsel Yetkinlikler birbirlerine çok benzemekte ve Smart'ın vermiş olduğu Yönetsel

Yetkinlik Listesi diğer tüm listelerde verilenlerin çoğunu kapsamaktadır. Şu ana kadar taranan lüteratürlerde pek rastlanmayan ama bir yöneticinin sahip olması gereken birkaç Yönetici Yetkinliği daha vardır. Bu yönetici yetkinlikleri

- Emotional Intelligence yani Duygusal Zeka (Dulewicz ve Higgs 2000:341, Jensen, Kohn, Rilea, Hannon ve Howells 2007:81),
- Empati (Demirbolat 1999:82),
- Pazarlama Stratejisi Oluşturabilme (İzgören 2016:251, HBE 2015:234),
- Bütçeleme (HBE 2015:245),
- Finansal Tabloları Okuyabilme ve Hazırlayabilme (HBE 2015:275),
- Yatırım Maliyet ve Geri Dönüş Hesabı (HBE 2015:297),
- Başa Baş Noktası ve Faaliyet Kaldıracı Hesaplama (HBE 2015:315),
- Medya Okuma-Yazma ve Okuryazarlığı ile
- Özgünlüktür (Yeloğlu 2004:116).

Bu ana kadar olan yetkinlikleri toplanıp, biribirine çok yakın olanlar aynı madde altında birleştirildiğinde yöneticinin sahip olması gereken 78 Yönetici Yetkinlikleriğine ulaşmış oluruz. İzgören'in yer verdiği Akıllı ve Saldırgan bir Pazarlama Stratejisi Oluşturma yerine sadece Pazarlama Stratejisi Oluşturabilme bir yetkinlik olarak kabul edilmiştir. Bu Yönetsel Yetkinliklerin, 4 temel yönetim fonksiyonuna dağıtımı yapıldığında, bazı yetkinliklerin tüm yönetim fonksiyonlarını icra etmek için gerekli bir yetkinlik olduğunu gözlemleyebiliriz. Bu dağılım aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. Yetkinliklerin Yönetim Fonksiyonlarına Göre Gruplanması

Yetkinlik	Planlama	Organizasyon	Liderlik	Kontrol
Adaptasyon	✔	✔	✔	
Analitik Düşünme	✔	✔	✔	✔
Analiz Yetenekleri	✔	✔	✔	✔
Bağımsızlık	✔	✔	✔	
Başa Baş Noktası ve Faaliyet Kaldıracı Hesaplama	✔	✔		✔
Başarı	✔	✔	✔	
Başkalarını Değiştirmek		✔	✔	
Başkalarını Etkileme	✔	✔	✔	
Başkalarını Yetkilendirmek		✔	✔	✔
Beceriklilik	✔	✔	✔	✔
Bireysel Farkındalık	✔	✔	✔	
Bütçeleme	✔	✔		✔
Cana Yakınlık	✔	✔	✔	
Çatışma Yönetimi		✔	✔	
Çeşitliliği Teşvik	✔	✔	✔	
Değişimi Yönetmek	✔	✔	✔	✔
Deneyim	✔	✔	✔	✔
Dengeli Yaşam			✔	
Dinleyici	✔	✔	✔	✔
Doğru Kişiyi Seçebilme	✔	✔	✔	
Duygusal Zekâ	✔	✔	✔	
Dürüstlük		✔	✔	✔
Eğitim	✔	✔	✔	✔
Empati	✔		✔	
Enerji	✔	✔	✔	✔
Esneklik	✔	✔	✔	
Finansal Tabloları Okuyabilme ve Hazırlayabilme	✔	✔		✔
Girişimcilik	✔	✔	✔	
Hedef Koyucu	✔	✔	✔	
Hesap Verilebilirlik	✔	✔	✔	✔
İhtiyaçları Bağdaştırma	✔	✔	✔	

İkna Kabiliyeti	✔	✔	✔	✔
İleriye Dönük Düşünme	✔	✔	✔	✔
İletişime Dikkat Etmek	✔	✔	✔	✔
İlk İzlenim		✔	✔	
İnandırıcı Vizyon	✔	✔	✔	
İnisiyatif Kullanma	✔	✔	✔	
İnovasyonu Teşvik Etmek		✔	✔	
İşbirliği İlişkileri Meydana Getirmek	✔	✔	✔	
Kararlılık		✔	✔	
Kavramsal Düşünme	✔	✔	✔	
Kişisel Güvenirlilik	✔			
Liderlik	✔	✔	✔	
Medya Okuma-Yazma ve Okuryazarlığı	✔		✔	
Motivasyonel Destek Sağlamak	✔	✔	✔	
Muhakeme	✔	✔	✔	✔
Müşteri Odaklılık	✔	✔	✔	
Müzakere Yetenekleri		✔	✔	
Odaklanmayı Sağlama		✔	✔	
Organizasyon/Planlama	✔	✔	✔	✔
Öncülük		✔	✔	
Öz Bilinç		✔	✔	
Özgünlük	✔	✔	✔	
Özgüven	✔	✔	✔	
Pazarlama Stratejisi Oluşturma	✔	✔	✔	
Performans Yönetimi	✔	✔	✔	
Politik Bilgi	✔	✔	✔	
Pragmatizm		✔	✔	✔
Risk Alma ve Risk Yönetimi	✔	✔	✔	
Sonuç Odaklı	✔	✔	✔	
Sözlü İletişim		✔	✔	
Stratejik Düşünme	✔	✔	✔	
Stres Yönetimi		✔	✔	
Süreç Yönetimi	✔	✔	✔	✔
Takım Oluşturucu	✔	✔	✔	
Takım Oyuncusu	✔	✔	✔	
Tanısal Bilgi Toplama	✔	✔	✔	✔
Tatminkâr, İkna Edici İletişim		✔	✔	
Teknik Ekspertiz	✔	✔	✔	✔
Titizlik	✔	✔	✔	✔

Toplantı Yönetme		✔	✔	
Yaratıcılık	✔	✔	✔	
Yatırım Maliyet ve Geri Dönüş Hesabı	✔	✔		✔
Yazılı İletişim		✔	✔	
Yükselme İhtirası	✔	✔	✔	
Zekâ	✔	✔	✔	✔
Zamanı Yönetme	✔		✔	

Yukarıdaki yetkinlikler incelendiğinde, her ne kadar bazı yetkinlikleri birkaç farklı grupta aynı anda göstermek mümkün olsa da, Tablo 5'te gösterildiği şekilde Kişisel Yetkinlikler, Beşeri Yetkinlikler, Yönetici Yetkinlikleri, Mesleki Yetkinlikler olmak üzere 4 başlık altında sınıflandırmak daha uygun olacaktır.

Bu sınıflandırmanın nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

1. Kişi organizasyon içerisinde organizasyonun ortakları, çalışma arkadaşları, iş ortakları, tedarikçiler, müşteriler gibi gerçek ve tüzel kişilerle etkileşim içerisindedir ve bu etkileşimi sahip olduğu Kişisel Yetkinlikler sayesinde kurar. O halde birinci grubumuz "**Kişisel Yetkinlikler**" olmalıdır.
2. Bu etkileşimin ne kadar etkili olduğu, her ne kadar kişinin sahip olduğu diğer yetkinliklerin de etkisi olsa da, kişinin sahip olduğu Beşeri Yetkinliklere bağlıdır. O halde ikinci grubumuzun toplanacağı yetkinlikler kişinin beşeri ilişkilerinin ön plana çıktığı grup olmalıdır. O halde ikinci grubumuz "**Beşeri Yetkinlikler**" olmalıdır.
3. Yöneticinin organizasyonun hedeflerini koyma, bu hedefler doğrultusunda plan yapma, takımlar kurma ve bu takımları yönetme, yönlendirme, kontrol etme ve kontrol sonucunda gerekli değişiklikleri yapma ve benzeri tüm yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi Yöneticinin icra etmesi gereken görevler arasındadır. Organizasyonun hedeflerinden bir sapma olup olmadığının tespit edilebilmesi, organizasyonun faaliyetlerindeki girdi ve

çıktı, fayda maliyet analizlerinin yapılabilmesi ve tüm süreçler arasındaki bağlantıların nedenleriyle incelenebilmesi hayati öneme sahiptir. Bunu gerçekleştirebilmek için organizasyonun girdi ve çıktılarıyla bunlara ait verilerin (mali, finansal, görev, denetim, müşteri, bilanço vb okunması ve gereğince karar alınmasını sağlayan raporlar) incelenip, organizasyonun hangi noktada olduğunun tespitinin yapılabilmesi gerekmektedir. Bu işlevi gerçekleştirirken yöneticinin kullanması gereken yetkinlikleri de bir grup altında toplarsak, bu gruba da "**Yönetici Yetkinliklerine**" grubu diyebiliriz.

4. En sonuncusu özellikle birim yöneticilerinin sahip olması gereken bir yetkinliktir. Yöneticiler, yönetim fonksiyonlarını icra etmenin yanısıra yüklendikleri başka görevler var ise bu görevlerini yapabilecek deneyime, teknik bilgi ve donanıma sahip olmak zorundadırlar. Gerektiğinde mevcut, kalıplaşmış düşüncelerin dışına çıkabilmeli ve hem astlarına yol gösterici olabilmeli hem de organizasyonunu temsil ederken sahip olduğu mesleki bilgi, deneyim ve donanımı gösterebilmelidir. Bu da "**Mesleki ve Teknik Yetkinliklere**" sahip olması gerekmektedir.

Tablo 5. Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Kişisel Yetkinlikler	**Beşeri Yetkinlikler**	**Yönetici Yetkinlikleri**	**Mesleki Yetkinlik-ler**
Adaptasyon	Başkalarını Değiştirmek	Başkalarını Yetkilendirmek	Deneyim
Analitik Düşünme	Başkalarını Etkileme	Başa Baş Noktası ve Faaliyet Kaldıracı Hesaplama	Eğitim
Analiz Yetenekleri	Cana Yakınlık	Bütçeleme	Pragmatizm

Bağımsızlık	Dinleyici	Çatışma Yönetimi	Teknik Ekspertiz
Başarı	Esneklik	Çeşitliliği Teşvik	
Beceriklilik	İkna Kabiliyeti	Değişimi Yönetmek	
Bireysel Farkındalık	İletişime Dikkat Etmek	Doğru Kişiyi Seçebilme	
Dengeli Yaşam	İlk İzlenim	Finansal Tabloları Okuyabilme ve Hazırlayabilme	
Duygusal Zeka	İnandırıcı Vizyon	Hedef Koyucu	
Dürüstlük	İşbirliği İlişkileri Meydana Getirmek	Hesap Verilebilirlik	
Empati	Kişisel Güvenirlilik	İhtiyaçları Bağdaştırma	
Girişimcilik	Motivasyonel Destek Sağlamak	İnisiyatif Kullanma	
Yükselme İhtirası	Müzakere Yetenekleri	Kararlılık	
Enerji	Odaklanmayı Sağlama	Müşteri Odaklılık	
İleriye Dönük Düşünme	Politik Bilgi	Organizasyon / Planlama	
Kavramsal Düşünme	Sözlü İletişim	Performans Yönetimi	
Medya Okuma-Yazma ve Okuryazarlığı	Tatminkâr, İkna Edici İletişim	Pazarlama Stratejisi Oluşturabilme Yetisi	
Muhakeme	Toplantı Yönetme	Risk Alma ve Risk Yönetimi	
Öncülük	Yazılı İletişim	Sonuç Odaklı	
Öz Bilinç		Stres Yönetimi	
Özgünlük		Süreç Yönetimi	
Özgüven		Takım Oluşturucu	
Stratejik Düşünme		Takım Oyuncusu	

Titizlik		Tanısal Bilgi Topla-ma	
Yaratıcılık		Yatırım Maliyet ve Geri Dönüş Hesabı	
Zamanı Yönetme		İnovasyonu Teşvik Etmek	
Zekâ		Liderlik	

3.2. Yönetsel Yetkinliklerin Tanımları ve Önemleri

Bu kısımda listelenen yetkinlikler sadece bir yöneticide olması gereken yetkinlikleri değil, olmaması gereken yetkinlikleri de nedenleri ile birlikte anlatmaktadır.

3.2.1. Adaptasyon

Smart çalışmasında bu kabiliyeti sadece kişinin organizasyona adaptasyonu, intibakı olarak ele almakla yetinmiştir (Smart 1998). Hâlbuki yöneticinin sahip olması gereken Adaptasyon Yetkinliği sadece bulunduğu organizasyona veya yeni girdiği ortama adaptasyonuyla alakalı değildir.

Adaptasyon yetisinin kullanıldığı alanların belli başlıları aşağıda sıralanmıştır:

i- Yeni bir organizasyonda veya birimde göreve başlama

Yönetici, yeni bir organizasyonda veya birimde göreve başladığında, herkes gibi, bir adaptasyon süreci yaşar. Bu sürecin uzunluğu, yöneticinin performansını etkileyen bir durumdur.

ii- Benchmark uygulamaları

Benchmarking, kendi organizasyon veya birimindeki uygulamaları, başka organizasyonlarla veya birimlerle kıyaslama yaparak, en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun veya birimin kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlama sürecidir (Aktan, 2008:15).

Yönetici, benchmarking ile tespit ettiği en iyi uygulamaları kendi organizasyonuna veya birimine adaptasyonunu sağlamakla yükümlüdür. Bunu da Adaptasyon yetisini kullanarak yapar.

iii- Organizasyonu gelişen piyasa koşullarına uyarlama

Yönetici, adaptasyona dayalı stratejik yönetim ile organizasyonunu uzun süreli sağlam ve faal tutmak zorundadır (Chakravarthy 1982:35). Piyasa koşullarının olumlu ya da olumsuz tezahür ettiğinde, pazardaki talep değişimleri oluşmaya başladığında organizasyon kısa süre içerisinde bu duruma adaptasyon sağlayamazsa, pazardaki pozisyonunu koruyamaz. Çünkü aynı koşullar rakipleri de tecrübe edeceklerdir ve rakipleri adaptasyonu gerçekleştirdiğinde kendi organizasyonu piyasadaki pozisyonunu kaybeder.

iv- Organizasyonların tek çatı altında birleşmesinde veya ayrılmasında

1980lerden beri aynı sektörde faaliyet gösteren organizasyonların satın alınmaları veya birleşmeleri artarak devam etmektedir (Cartwright ve Cooper 1995, Yücebaş 2005:2).

Yaşadığımız bilgi çağında ticarete bir sınır çizilememektedir. Dünyadaki serbestleşme ortamı ve küreselleşme sonucunda, organizasyonlar daha rekabetçi piyasalara girmek istemeseler de bulundukları piyasa her geçen gün daha rekabetçi hale gelmektedir. Bu küreselleşen piyasalarda var olma çabası organizasyonların aynı sektördeki başka organizasyonlarla marka, pazar payı, teknoloji transferi ve bilgi transferi gibi nedenlerden dolayı birleşmeye veya satın almaya zorlamaktadır (Yücebaş 2005:2-3, Akgöbek 2011:12-13).

Yine organizasyonların kendilerinden veya ulusal ve uluslararası ekonomik krizlerden kaynaklı finansal darboğaza girmeleri, birlikte hareket etmelerini ve güçlerini birleştirme gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

Bütün bu sebeplerden ötürü organizasyonlar, gerek ulusal gerekse uluslararası alanda işbirliği yapmaya ve güçlerini birleştirmeye dönük faaliyetlerini artırmışlardır.

Organizasyonların birleşmesi, iki veya daha fazla organizasyonun bir araya gelerek aynı kurumsal çatı altında faaliyet göstermeleri veya yeni bir organizasyon kurmaları olarak tanımlanabilir. Birleşme yoluyla elde edilen güç, iki organizasyonun ekonomik varlıklarının toplamından daha büyük bir değere ulaşmakta ve bu durum ise (2+2=5) ile ifade edilen "sinerji" (synergy) etkisiyle izah edilmektedir (Yücebaş 2005:2-3).

Bir çatı altında faaliyet gösteren birden fazla organizasyon veya bir organizasyon bölünerek birkaç organizasyon ortaya çıkabilir ve hatta bunlardan bir kısmı başka organizasyonların bünyesine katılabilir. Mesela bir organizasyon farklı bir bölgede olan birimi ana organizasyondan ayrılarak müstakil bir organizasyon olarak yoluna devam edebilir.

Söz konusu organizasyonların sadece yöneticileri değil, tüm çalışanlarının değişime adaptasyon sağlaması gerekmektedir. Bu da ancak yöneticinin adaptasyon yetisini kullanarak gerçekleşebilir.

v- Organizasyonların büyümesi veya küçülmesi

Organizasyonel faaliyetlerini büyüten veya küçülten kurumlarda yeni duruma adapte olma, tüm standart operasyon prosedürlerinin yanı sıra çalışanların da bu süreçten en az etkilenerek çıkması yine yöneticinin duruma adaptasyon süreciyle doğrudan ilişkilidir.

Yönetici ne kadar çabuk bu duruma adapte olabilirse, alacağı kararlar ve bu kararların uygulama süreçleri, çalışanların yeni duruma adaptasyonu o kadar çabuklaşır ve organizasyonun yeni duruma uygun faaliyetlerini sürdürmesi sağlanır.

3.2.2. Analitik Düşünme

Bir problemi mantıki, sistematik ve belli bir sıralama yaklaşımı ile ele alma yetkinliğidir (Cripe 2002).

Bu yetkinliğe sahip bir yönetici iki veya daha fazla alternatif arasında sistematik karşılaştırma yapar. Eldeki mevcut bilgideki çelişkiler ve tutarsızlıkları fark eder. Bir durumu incelerken veya bir karar alırken bir takım özellikleri, parametreleri veya bazı noktaları hesaba katar.

Karmaşık bir görev veya problem ile karşılaştığında kısımlara bölerek her bir kısım üzerinde detaylı çalışır. Karar alırken başarı için maliyet, fayda risk ve tesadüfleri hesaplar. Bir problemin birçok nedenini tanımlar. Yapılacak işlerin önceliklerini dikkatlice belirler.

3.2.3. Analiz Yetenekleri

Bir problemi, durumu veya bir hedefi detaylı inceleyip neden-sonuç ilişkisinin yanı sıra bir sonraki aşamada ne olabileceğini görebilme ve istediği sonuçların oluşabilmesi için olması gereken koşulları görebilme yetisidir.

Diğer gerçek ve tüzel kişilerin uyguladıkları politikaların incelenmesi ve buna uygun pozisyon alınması, alınan pozisyonun maliyet, fayda, risk hesaplarının yapılabilmesi de bu Analiz Yeteneklerinin sonucudur.

3.2.4. Bağımsızlık

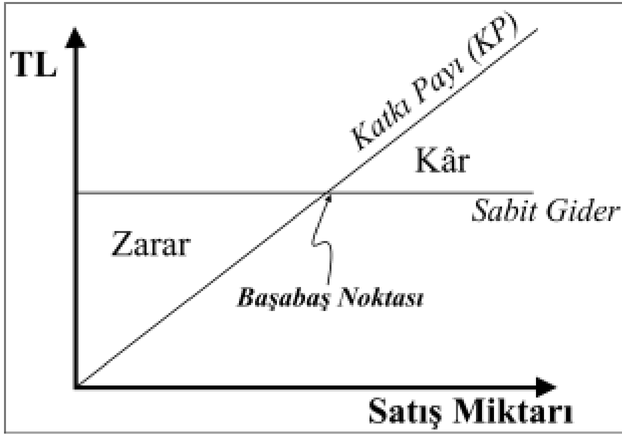
Organizasyonun hedeflerini özümsemiş olan bir yönetici, organizasyonun yönetmeliklerinin izin verdiği ölçüde, aldığı kararlarda bağımsız davranır, herhangi bir merciden izin alma gereği duymaz.

Karar almadan önce veya sonra aldığı veya alacağı kararı istişare etmesi, bağımsızlığa gölge düşürmez, aksine takım çalışması olarak düşünülmesi gerekir.

3.2.5. Başa Baş Noktası ve Faaliyet Kaldıracı Hesaplama

Başa Baş Noktası

Başa baş noktasının hesabı bir kârlılık analizidir. Organizasyonun hem sabit hem de üretilen mal veya hizmetin maliyetinin yani değişken maliyetin hesaba katılarak hesaplanır. Organizasyonun alacağı stratejik kararlara yardımcı olur. Analiz, organizasyonların satışları, giderleri ve kârı arasında ilişki kurarak üretime devam etmeleri durumunda, kâr elde edilmeye başlanacak olan noktayı verir (Vikipedi)



Şekil 11. Başa Baş Noktası

Kaynak: Vikipedi

Başa baş noktası hesaplama bileşenlerinin tanımları aşağıdaki gibidir (HBE 2015:317-318)

Sabit Maliyet (SM): Satılan mal veya hizmetin miktarından bağımsız olan kira, leasing, yönetim giderleri gibi giderlerin toplamıdır.

Değişken Maliyet (DM): Satılıp satılmadığına bakılmaksızın, üretilen mal veya hizmetin birim adedine bağlı olarak değişen elektrik, hammadde, yardımcı madde, direk işçilik gibi maliyetlerdir.

Katkı Payı (KP): Ürün veya hizmetin birim satış fiyatı (SF) ile Değişken Maliyeti (DM) arasındaki farka Katkı Payı denir. Yani her bir satılan ürünün sabit giderlerin karşılanmasına yaptığı katkıdır. Formülüze etmek gerekirse KP=SF-DM olur.

Başa baş noktası kaç ürün satıldığında sabit giderlerin karşılama noktası olduğuna göre

Başa baş noktası= SM / KP formülü elde edilmiş olur.

Organizasyon, başa baş noktası ile bulunan satış miktarının üzerinde yapılan satışlarda kâr, altındaki satışlarda da zarar eder.

Başa baş noktası analizinin sağlayacağı faydalar (Akgünç 2011:639-640)

i- İşletmenin kâra geçmesi için ulaşılması gereken asgari iş hacminin saptanması

ii- Çeşitli üretim seviyelerinde birim maliyetlerin hesaplanması ki bu özellikle rekabetçi piyasalarda hedef satış rakamına hangi seviyede üretim yapılırsa ulaşılabileceğinin bilgisini verir.

iii- Çeşitli faaliyet seviyeleri için gerekli olan sermaye büyüklüğünün tespit edilmesini sağlar

iv- Üretim miktarı, maliyetler ve satış fiyatlarındaki değişikliğin kâra geçiş noktası, brüt satış kârı yüzdesi, sermayenin devir hızı, sermayenin kârlılığa olan etkilerinin analiz edilmesini sağlar

v- Kârlı ürün türlerinin üretim birleşimin belirlenmesini sağlar

vi- Farklı üretim yöntemlerinin karşılaştırılabilmesini sağlar
vii- Asgari satış fiyatının belirlenmesini sağlar

Yöneticinin organizasyonu kâra geçirmesi için satılması gereken asgari mal veya hizmetin adedini bilmesi ve stratejisini de ona göre hazırlaması gerekmektedir. Başka birimler tarafından bu Başa Baş Noktası Hesabını yapılsa dahi bunu kontrol edebilmesi için yöneticinin bu hesaplama bilgisine ihtiyacı vardır.

Faaliyet Kaldıracı Hesaplama

Bir organizasyonun sabit ve değişken giderlerinin artmasında veya azalmasında etkili olan faktörlerin neler olduğunun bilinmesi, net faaliyet geliri ile üretim hacmi arasındaki bağlantının açıklığa kavuşturulması, organizasyonun planlamasının sağlıklı yapılabilmesi için hayati önem taşıyan konulardır. Bu ilişkiyi gösteren finansal analiz araçları faaliyet (çalışma) kaldıraç derecesi ile finansal kaldıraç derecesidir (AÖF).

Faaliyet kaldıraç derecesi, sabit ve değişken giderler arasındaki ilişkiyi verir (HBE 2015:320). Faaliyet kaldıracı analizi, organizasyonun faaliyetlerinde, sabit giderlerin kullanılma derecesini de gösterir. Faaliyet kaldıracı ile analizden amaç, belirli bir üretim düzeyini geçtikten sonra üretim arttığında kârdaki artışı da ortaya koymaktır. Aynı analiz tekniği ile üretim seviyesindeki azalmanın kârdaki azalmaya etkisini de analiz etmek mümkündür . Hesaplama formülü aşağıdaki gibidir

$$\text{Faaliyet Kaldıracı Derecesi (FKD)} = \frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kârlardaki Değişim Yüzdesi}}{\text{Satış Tutarındaki Değişim Yüzdesi}}$$

Bu hesaplamaları yapamayan yöneticilerin, yönettikleri organizasyonun kârlılığının, yapılan üretim ile ne denli değişeceğini bilmeleri sadece tahminden ibaret olur.

3.2.6. Başarı

Başarılı bir kariyer geçmişi yöneticinin "başarıya odaklanmış" bir kişi olduğunun göstergesidir.

Başarı kişinin sahip olduğu maddi varlıklarla ölçülebilecek bir olgu değildir. Başarı kişinin özel hayatı ve iş hayatı arasında denge kurabilmesi, kendisi, ailesi, içinde yaşadığı toplumun iyiliği, görev aldığı organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilmek için aldığı sorumlulukları başarıyla yerine getirebilmesi ve bunları yaparken mutluluğu yakalamasıdır.

Eskiden çok çalışmanın başarılı bir kariyer için gerekli olduğu ve amacın da daha yüksek mevkilere gelmek olduğu düşünülürdü. Ama artık çok çalışmak değil, akıllıca çalışıp iş ve özel hayat dengesini sağlayıp sağlıklı yaşayıp, ferah ve huzurlu bir ailevi, sosyal ve manevi yaşam, ekonomik bağımsızlık, içinde yaşanılan topluma bir şeyler verebilmek ve yaratıcı olabilmek iyi bir kariyerdir. Amaç da mutlu olmaktır. (Smart 1998:215-216)

3.2.7. Başkalarını Değiştirmek

Organizasyon içerisinde birlikte görev yaptığı takım arkadaşlarının davranışlarını olumlu yönde değiştirerek hem bireye hem de organizasyona olumlu yönde katkı oluşmasını sağlamaktır.

Organizasyon içerisindeki her bir bireyin aynı karakteristik özelliklere sahip olması beklenemez. Günün belli bir kısmını birlikte geçiren bu bireylerin birbirlerinin davranışlarından etkilenmemeleri de düşünülemez. Her bir bireyin farklı kültürlerden ve toplumsal tabakalardan geldiklerin göz önüne alındığında, bir birey için normal olan bir davranışın, başka bir birey için incitici, kırıcı olması muhtemeldir.

Bu gibi durumlarda organizasyon içindeki bireylerin davranışlarını belli normlara uygun hale getirebilme işlevi, daha büyük çatışmaları önlemek adına yöneticilere düşmektedir.

Yönetici başkalarını değiştirebilme konusunda ne kadar yetkin ise organizasyon içerisinde kişisel konulardan dolayı ortaya çıkan çatışmalar da o derece az olacak ve çalışma ortamı huzurlu olacaktır.

3.2.8. Başkalarını Etkileme

Çözümler, projeler, teklifler ve fikirler hususunda diğer insanların desteklerini alabilme yetisidir.

İnsanların endişelendikleri konularda çözüm önerileri ve deliller sunarak kazan-kazan durumunun oluşmasını sağlar. Başkalarını süreçlere dâhil ederek süreci sahiplenmelerini sağlar desteklerini alır. Konunun uzmanlarından destek alarak başkalarını etkiler (Cripe 2002) ve tavır ve davranışlarıyla başkalarına ilham verir.

3.2.9. Başkalarını Yetkilendirmek

Takım arkadaşlarını, yetki ve sorumluluk vererek, onları görevin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede özgür bırakarak, özellikle nispeten zor işlerde görevlendirebilme yetisidir (Cripe 2002).

Böylelikle çalışma arkadaşlarına yetki ve sorumlulukları dâhilinde iş yapabilme ve karar verebilme şansı tanıyarak kendilerini gösterme fırsatı vermiş olur. Bu çalışma arkadaşlarına, organizasyonun hedefleri doğrultusunda hedef tayin edebilme ve çözüm üretmede alışagelmiş kalıpların dışında çıkabilme fırsatı vererek gelişmelerini sağlar.

3.2.10. Beceriklilik

Bu yetkinlik yöneticinin karşılaştığı ani durumlarda sahip olduğu tüm yetkinlikleri ne kadar çabuk ve iyi derecede kullanabildiğinin bir göstergesidir. İstenmeyen

Yeni işe başlayan bir yöneticinin organizasyona adımını attığı ilk haftalar çalışanlara ve diğer olaylara verdiği tepki de buna dâhildir.

Bu yetiyi ölçebilmek için bazı kurumsal firmaların iş görüşmelerinde şöyle bir soru sorduğu rivayet edilir:

"Karanlık yağmurlu bir gece yağmur yağıyor fırtına var gök gürlüyor ve siz sabaha karşı 02.00' de tek başınıza ıssız bir yolda araba ile gitmektesiniz. Arabanız iki kişilik. Biraz ilerde otobüs durağında 3 kişi bekliyor.

Birinci kişi bir doktor, sizi daha önce geçirdiğiniz kalp krizinden kurtarmış.
İkinci kişi çok yaşlı ve hasta, neredeyse ölmek üzere olan biri. Üçüncüsü hayatinizin rüyası, her zaman tanışmak için can attığınız biri.

Hava gittikçe kötüleşiyor ve arabanızda sadece bir kişiye yer var.

Böyle bir durumda ne yapardınız?"

Buna birçok adayın farklı cevaplar verdiği ama sadece bir adayın "Arabadan inip anahtarı doktora veririm doktor benim hayatımı kurtardığı gibi yaşlı kişiyi de hastaneye yetiştirip iyileştirebilir. Böylece ben de hayatımın insanıyla otobüs durağında baş başa kalıp onu tanıma fırsatını elde edebilirim." dediği ve o kişinin işe kabul edildiği rivayet edilir.

Bu durumda böyle bir çözüm bulabilmek beceriklilikdir.

3.2.11. Bireysel Farkındalık

Yaptığı hataların farkında olup bu hatalardan ders çıkartabilme yetkinliğidir.

Bu yetkinliğe sahip olan yönetici çalışma arkadaşlarından, ilişkide olduğu diğer organizasyonlardan ve müşterilerinden gelen

geri bildirimleri dikkate alır, açık yüreklilikle hatasını kabul edip bu hatalarından ders çıkartır.

Bireysel farkındalık yetisine sahip yöneticiler, sürekli kendilerini geliştirip, zaman içerisinde üstün performans sağlarlar.

3.2.12. Bütçeleme

Bütçe, gelecekteki bir zaman dönemi için, organizasyonun finansal ve finansal olmayan kaynaklarının elde edileceği noktaları ve kullanılacağı alanları tasarlayan, bunların rakamsal ifadelerine yer veren ayrıntılı bir plandır. Bütçe hazırlama faaliyetine ise bütçeleme denir (Türk 2001:227).

Bütçeleme hayatın her alanında karşımıza çıkar. Aile bütçesi, okul bütçesi, seyahat bütçesi vs. Bu, belirlenen bir süre içerisinde hangi alana ne kaynak ayrılacağını ve bu ayrılan kaynağın nereden sağlanacağını belirtir.

Bütçe yapılmadığı zaman kişiler sürprizlerle karşılaşabilir. Mesela seyahat bütçesi yapmayan bir kişi seyahatin başında tüm parasını bitirirse, güzel gitmesi gereken bir seyahat kâbusa dönüşebilir.

Sadece bütçe yapmak bu sorunu ortadan kaldırmaz. Yapılan bütçeye uyulmadığında da aynı sorunlarla karşılaşma ihtimali oldukça yüksektir.

Aynı durum organizasyonlar için de geçerlidir. Her bir organizasyonun yöneticileri, bir sonraki yılın gelir ve gider kalemlerini, bunların rakamsal değerlerini ve oluşacakları zamanları tahmini olarak bir tabloda göstererek, en basit bütçeyi hazırlayabilirler.

Bir yöneticiden beklenen, kendi biriminin veya organizasyonun bütçesini hazırlayabilmesi, hazırlanmış bütçeyi kontrol edebilmesi ve bütçeyi gerçekleştirebilecek faaliyet yürütebilmesidir.

3.2.13. Cana Yakınlık

Yöneticinin hoşlanmadığı bir durumla karşılaştığında bile muhatabına karşı saygıyı elden bırakmamasıdır. Birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla dostane ilişkiler geliştirebilmesi, gerektiği zaman espri yapabilmesi, fıkra anlatabilmesidir.

Bu çalışanlarla arasındaki bariyerlerin azalmasına, çalışanların kendisiyle rahat iletişim kurabilmesine ve böylelikle hem çalışanların motive olmasını organizasyon üzerindeki kontrolü sağlar.

3.2.14. Çatışma Yönetimi

Her biri farklı kültür ve eğitim seviyesinden gelmiş, olaylara farklı bakan, farklı yorumlayan, farklı etik değerlere sahip olan, farklı çıkarlara sahip olan insanların bir arada bulunduğu iş ortamlarında çatışmanın olmaması olanaksızdır.

Tüm çatışmaların yıkıcı sonuçlar doğurduğunu düşünmek te yanlış olur. Yöneticiler bu çatışmaların hem menfi hem de müspet yönlerini araştırıp, analiz etmek zorundadırlar. Yıkıcı etkiye sahip çatışmaları adaletli bir şekilde çözüp, olumlu ve performansı etkileyecek yönde olan çatışmaları da teşvik etmelidirler (Verma 1998:354).

Bu çatışma yönetimi yetkinliği, yöneticilerin, özellikle zaman içerisinde daha da geliştirebilecekleri bir yetkinliktir.

3.2.15. Çeşitliliği Teşvik

Özellikle dış pazarlara açılmak isteyen organizasyonların karar alıcı konumunda olan yöneticilerin teşvik ve tercih etmesi gereken Çeşitlilik, organizasyona önceden tahmin edilemeyecek düzeyde katkı sağlar.

Organizasyon içindeki her bir farklı kültür, farklı toplumsal katmandan gelen bireyler, geldikleri kültür ve katmana ait

değerleri, bilgiyi ve çözüm stratejilerini bulundukları organizasyona aktarırlar. Bu o organizasyon içerisindeki tüm bireylerin, bu oluşturulan kültür, bilgi ve çözüm stratejisi havuzundan faydalanmasını, yetkinliklerinin çok daha çabuk ve doğru yönde gelişmesini sağlar.

Her bir farklı kültürden gelen bireyler, organizasyonun iştigal konusu olan ürün ve hizmetlere farklı perspektiflerden bakış açıları sunarak, ürün ve hizmetlerin gelişmesine, zenginleşmesine ve dolayısıyla da rekabetçi pazarlarda daha iyi pozisyon almasını sağlar.

Çeşitlilik ile sağlanan organizasyonel öğrenim ortamı bir nevi kurum içi sürekli eğitim olmakla birlikte, özellikle küreselleşen iş dünyasında, başka pazarlara da açılmak isteyen organizasyonlar için de artı bir değerdir.

Açılmak istedikleri pazara hâkim kültür, inanış, yaşam tarzına uygun satış stratejileri geliştirebilir, ürün ve hizmetlerini hedef pazardaki insanların ihtiyaçlarına göre değiştirebilirler.

3.2.16. Değişimi Yönetmek

Organizasyonlarda değişim sürecindeki liderlik veya yöneticilik fonksiyonları normal işleyişini gerçekleştirmekte olan organizasyonlarınkinden farklıdır. Değişim sürecinde yönetici ve/veya lider mevcut durum ve işleyişi sorgulama, ortak bir vizyon oluşturma, takım arkadaşlarını ve organizasyon çalışanlarını harekete geçmesini sağlama ve moral kaynağı olma gibi değişimi, dönüşümü yönetme ve liderlik etme fonksiyonlarını yerine getirmek zorundadır (Karip 1998:1).

Organizasyonun etkinliğini arttırmak için gerekli organizasyonel yenilikler ve değişiklikleri başlatma, destek verme, uygulama ve başkalarının bu değişimi yönetmesine, değişime ayak uydurmaya yardım etme yetisidir.

Bunu gerçekleştirmek için değişimden sonra çalışanların neleri farklı yapacaklarını tam olarak anlamalarını sağlar. Organizasyondaki değişimin düzgün ve sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesi için plan yapar ve bu planı uygular. Çalışanların bu değişim dolayısıyla oluşabilecek endişelerini giderir.

Bireylerin ve grupların yeni yaklaşımlar, çözümler, sistem ve metotlar bulup hayata geçirmelerini teşvik edip bu çabalara liderlik eder (Cripe 2002).

3.2.17. Deneyim

Bilgi ve eğitim seviyesi ne olursa olsun bu bilginin eylem ile pekiştirilmesini sağlayan süreç tecrübedir.

Hiçbir formal eğitim, kişinin gerçek hayatta karşılaşabileceği bütün durumları kapsamaz. Eğitim sadece temel bilgiler vererek kişilerin bilgiye nasıl ulaşacağını, ulaştığı bilgiyi nasıl kullanacağını öğreterek belli temel yetkinliklere sahip olmasını sağlar.

Kişilerin karşılaştıkları problemler veya durumlar karşısında hızlı çözüm üretebilmeleri, organizasyonal hedeflere ulaşmayı sağlamaları ancak yeterli deneyim, tecrübe ile mümkündür.

Tecrübe aynı zamanda çalışma arkadaşlarının saygısını kazanmayı, alınan kararların çok fazla eleştirilmesini, kararların daha bir titizlikle uygulanmasını ve organizasyonun daha kolay yönetilip yönlendirilebilmesini sağlar.

3.2.18. Dengeli Yaşam

Başarı alt başlığı altında da ifade edildiği gibi; başarı kişinin özel hayatı ve iş hayatı arasında denge kurabilmesi, kendisi, ailesi, içinde yaşadığı toplumun iyiliği, görev aldığı organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilmek için aldığı sorumlulukları başarıyla yerine getirebilmesi ve bunları yaparken mutluluğu yakalamasıdır.

Ancak mutlu bir insan çevresine pozitif yönde etkileyebilir, bulunduğu ortama huzur getirip çalışma arkadaşlarını olumlu yönde etkileyip motivasyon kaynağı olabilir.

Bu yüzden dengeli bir yaşam Yöneticiler için vazgeçilemez bir yetkinlik, haslettir.

3.2.19. Dinleyici

Aktif dinleyici olabilmek, iletişimde bulunulan kişilerin meramlarını tam olarak anlayabilmeyi, dolayısıyla da probleme, duruma hâkim olup doğru çözümler üretip, kararlar alabilmeyi sağlar.

Aktif dinleyici ast-üst ilişkisini göz ardı eder, karşısındakinin sözünü kesmeyen, aksine tavır ve davranışlarıyla, vücut diliyle karşısındakini rahatlatan, anlatması için teşvik eden kişidir. Can kulağı ile karşısındakini dinler ve bu durumu aldığı notlar, sorduğu sorular ve aldığı cevapları irdeleyerek belli eder.

3.2.20. Doğru Kişiyi Seçebilme

İlk bakışta bu Takım Oluşturma Yetkinliğinin bir parçası gibi görünse de aslında bu yöneticinin yapılması gereken bir iş, tamamlanması gereken bir görev için doğru kişiyi seçebilme yetkinliğinin bir göstergesidir.

Eğer bir görevin tamamlanması için A kişisini seçtikten sonra B/C kişilerini seçip, görevin tamamlanması için yönlendiriyorsa, Doğru Kişiyi Seçebilme Yetkinliğinden söz edemeyiz (Smart 1998:184-185).

3.2.21. Duygusal Zekâ

Duygusal Zekâ; doğru algılama, tahmin, değerlendirme ve duyguları ifade edebilme yetisini, düşünceleri rahatlatarak doğru tepkiler verme yetisini, duygu ve duygusal bilgiyi anlama yetisini

ve duyguları kontrol ederek duygusal ve entelektüel gelişimi sağlama yetisini kapsar (Jensen, Kohn, Rilea, Hannon ve Howells 2007:19).

Literatür taramaları sonucunda Duygusal Zekânın ahlaki, etik değerlerle ilişkilerini inceleyen birçok çalışma bulunmasına rağmen, yönetici yetkinliğiyle ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır (Jensen, Kohn, Rilea, Hannon ve Howells 2007:7).

Bazı çalışmalar Duygusal Zekâ ile iş yaşamındaki başarı arasında bağlantı olduğunu göstermektedir (Jensen, Kohn, Rilea, Hannon ve Howells 2007:17). Bunun sebebi de Duygusal Zekânın, kişinin görünen bütün davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, dürtü ve gerçek değerlerini temsil etmesinden ve insanlarla olan ilişkilerini etkilemesindendir. Dolayısıyla da, kişinin iş yaşamındaki başarısının belirleyicisi olmaktadır (Güllüce ve İşcan 2010:8).

Duygusal Zekâya sahip bir yönetici, organizasyonun vizyon ve misyonunun bireyler tarafından açıkça kabullenilip, desteklenmesini sağlar. Yetki ve pozisyonu ne olursa olsun inisyatif alır. Başkalarını, yaptıklarının sorumluluğunu almalarını sağladığı halde, performanslarını yükseltmesine rehberlik eder. Bir örnek insan olarak liderlik eder.

Kendi duygu ve düşüncelerinin yanı sıra takım arkadaşlarının duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde algılayabilen yöneticiler, organizasyonda daha başarılı olurlar. Takım arkadaşlarının saygısını kazanır. Bu da, özelde kişisel başarılarının, genel olarak da organizasyonun başarısının ve veriminin artmasını sağlar.

Duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen yöneticiler; bu duygu ve düşüncelerin çalışanlarca daha iyi özümsenmesini sağlarlar. Duygusal zekâsı yüksek olan yöneticiler, kendi duygularının ve ruh hallerinin farkındadırlar. Bu da daha etkin ve verimli olmalarını sağlamaktadır. Yöneticiler, takım arkadaşlarının duygularını, ruh hallerini doğru olarak algılar ve bu duruma uygun tepkiler verirlerse, takım arkadaşlarının görevlerine ve organizasyona bağlılıklar artar, daha iyimser bireylere dönüşürler. Bu da onların işbirliğine

açık, takım çalışmasına daha yatkın hale gelmelerini sağlar (Güllüce ve İşcan 2010:10-11).

3.2.22. Dürüstlük

Dürüstlük; bir kişinin düşündüğü, söylediği ve yaptığı şeylerin birbiriyle tutarlı olup bütün bunların ahlaki normlara uygun olması olarak tanımlanabilir.

Kişinin içinde bulunduğu durum yapması gerekeni etkilememeli ve kendisi veya organizasyonu aleyhine dahi olsa yapması gerekeni yapmasıdır. Dürüst olan kişi, bazı durumlarda, görünüşte kaybetse bile aslında kazanan olduğunu bilen kişidir.

Yöneticinin dürüstlüğü, kendisine bağlı olan kişilerle ilişkilerde, onların görevlendirilmesinden terfiine, maaşının belirlenmesinden çalışma koşullarının düzenlenmesine kadar kendisini belli eder.

3.2.23. Eğitim

Kişinin aldığı formal ya da informal eğitimdir. Kişinin okuduğu okullar, katıldığı seminerler, okuduğu kitaplar, aldığı eğitimlerin hepsi bu başlık altında toplanır.

Bilginin yaygınlaşması, bilgiye erişimin kolaylaşması, ticaretin dünya ölçeğinde yapılması toplumları ve organizasyonları küresel boyutta düşünmeye zorlamaktadır. İnsan ve toplumların dünyanın herhangi bir noktasında vuku bulan olaylardan çok kısa bir süre içeresinde haberdar olabilmeleri, bu olaylardan yapılan çıkarımlardan etkilenmeleri, bunlarla etkileşim içerisinde bulunmaları ve yaymaları ile ortaya çıkan süreç, organizasyonların ve toplumların her bir olayı kendi perspektiflerinden ve içerisinde bulundukları koşullardan yeniden ve sil baştan irdelemelerini gerekli kılmaktadır. Zira küreselleşme kavramı yeni bir kavram olmasına ve bugüne kadar hakkında çok şey yazılmasına karşın halen devam eden bir süreçtir. Bu sürecin yarattığı deneyimler

yayılıp, paylaşıldıkça, neden ve sonuçlarının daha iyi kavranması mümkün hale gelecek, ayrıca bundan sonra ortaya çıkabilecek muhtemel eğilimler de daha iyi anlaşılacaktır (Balay 2004:61-62).

Toplum ve organizasyonların yapılarında meydana gelen değişimler, bireylerin olayları algılama ve yaklaşımındaki değişimler, iş dünyasındaki köklü ve hızlı değişimler bu küreselleşmenin etkilerinden sadece birkaçıdır.

Bütün bunlar bilginin küreselleşmesinin ve bilgiye küresel düzeyde kolay erişebilmenin yanı sıra, iş dünyasının da bir anda küresel düzeye taşınması ve bir noktada üretilen mal ve hizmetlerin küresel düzeyde dağıtım ve pazarlanmasının hiç olmadığı kadar kolay, zahmetsiz ve ucuz olmasının sebebidir. Bu küresel düzeyde bütün çalışma alışkanlıklarını değiştirmiş ve en büyük oyuncudan, evinden iş yapmaya çalışan bir öğrencinin hatta ve hatta çocuğun bile iş planını bütün dünyayı düşünerek yapması gerekliliğini ön plana çıkarmıştır.

Bütün bu gelişmeler, bilgiyi üretim için temel bir kaynak haline dönüştürmüş, bilgi üretimi ve dağıtımı iş dünyasının yapı taşlarından biri olmuştur. Bu da sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişme ve gelişmenin kaçınılmaz olması sonucunu doğurmuştur.

Bu bağlamda, günümüz organizasyonları, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi değerlendirerek teknolojiye dönüştürebilen ve yeni bilgi üretebilen organizasyonlar olabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermek zorundadırlar. Çalışanların sürekli olarak eğitimi, stratejik yönetimin odak noktası olan örgüt misyonunun ve stratejilerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinin en önemli araçlarından birisidir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetleri günümüzde anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim ve geliştirme çalışanları değişimle baş edebilir hale getirmeye, küresel değişimlere adapte etmeye, bu değişimleri özümseyip bunları organizasyonel faaliyetlerde kullanmaya yönelmiştir.

Eğitimin içinde; fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır. Bugün eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş statik durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzusu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Bu hedefleri karşılayacak uygulamaların başında sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon uygulamaları gelmektedir (Atak M. ve Atik İ. 2007:63).

3.2.24. Empati

Her bir olayın en az iki tarafı vardır. Bir olayı çözümlemenin iki aşaması vardır:

1- Durumun dikkatli bir şekilde incelenip çözümlenmesi
2- Olayın taraflarının bakış açılarının belirlenmesi ve bunun taraflarca anlaşılması.

Bu nedenle taraflar arasındaki algılama farklılıklarının giderilmesi gerekmektedir. Algılama farklılığı, grup içindeki ortak deneyimlerin çokluğu ile azalmakta, algılama farklılığı azaldığı oranda da iletişim engelleri ortadan kalkmaktadır (Demirbolat 1999:82).

Empatinin iki ana bileşeni vardır: Birincisi karşısındakinin düşünme ve algılama şeklini göz önüne alarak, kendini onun yerine koyarak ne düşündüğünü anlama ki buna bilişsel bileşen denir. İkincisi ise karşısındakinin ne hissettiğini hissedebilmektir ki buna da duygusal bileşen denir.

Empati, sadece kendisiyle empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati empatiyi kuran kişi için de önemlidir. Empati becerileri ve eğilimleri yüksek olan kişilerin diğer insanlar tarafından sevilme olasılıkları da yüksektir. Bell ve Hail (1995) yaptıkları araştırmada, liderlik özelliğine sahip kişilerin empati

kurma becerilerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Demirbolat 1999:82)

Dolayısıyla, özellikle sorun çözme ve beşeri ilişkileri yönetmede öne çıkan Empati Yetisi, Yöneticinin sahip olması gereken Yetkinlikler arasındadır.

3.2.25. Enerji

Yöneticinin çevresine yaydığı pozitif enerjinin yanı sıra, sorunlar karşısında bıkmadan, yorulmadan çaba sarf etmesini de gösteren bir yetidir.

Yöneticinin enerjik olması, sorunlar karşısında yılmaması ve bir çözüm yolu arayışı içerisinde olması, bıkkınlık göstermemesi, birlikte çalıştığı takım arkadaşlarını da olumlu yönde etkiler. Bu da bütün takım üyelerinin enerjilerini en üst düzeyde kullanmalarını, motive olmalarını ve dolayısıyla da performanslarını üst seviyelere çıkarmalarını sağlar.

Enerjik yönetici, takımı yük katarına benzetirsek, lokomotif işlevini yerine getirir. Enerjisi düşük bir yönetici takım içerisinde bıkkınlık ve hedeflerden vazgeçme veya hedeflerin bir kısmından feragat edip daha azıyla yetinmeye neden olur. Enerjisi düşük yöneticilerin en büyük özellikleri her bir olumsuzluk için bahane üretmeleri ve bir problem veya hedefe bakarlarken olumlu taraflarından çok olumsuzlukları ve başarılı olamayacaklarını düşünmeleri, bu başarısızlığa da ilk andan itibaren mazeret üretme çabası içerisine girmeleridir.

3.2.26. Esneklik

Esneklik; yeni ve farklı şekilde iş yapmaya açık olma, alışageldiği iş yapma yöntemini değiştirmeye istekli olmadır (Cripe 2002).

Esnek yöneticiler kendileri haricindeki insanların bakış açılarını kavrayıp, o bakış açılarından faydalanarak kendilerinde

veya organizasyonlarında gerekli iyileştireme ve değişikliklere gidebilirler.

Bir işlemi gerçekleştirirken uyguladıkları stratejinin amaca hizmet etmemesi durumunda kolaylıkla strateji değiştirebilirler. Sıkı sıkıya savundukları görüşün karşısında bir delil sunulduğunda, görüşlerini değiştirmeme hususunda direnç göstermezler.

Organizasyon içerisindeki diğer birimler ve çalışanlarla olan ilişkilerinde daha sıcak ve yapıcı olurlar. İnatlaşma yerine orta yolu bulma ve herkesin faydasına olabilecek çözümler üzerine odaklanırlar.

3.2.27. Finansal Tabloları Okuyabilme ve Hazırlayabilme

Finansal tablolar bir organizasyonun geçmişte yaptığı faaliyetlerin rakamsal büyüklüğünü vererek o organizasyonun rapor tarihindeki durumunu ortaya koyar.

Yönetici, finans veya muhasebe biriminden gelen finansal tabloları okuyup yorumlayabilme ve bazı durumlarda da (özellikle finans biriminin olmadığı küçük organizasyonlarda) kâr-zarar, nakit akış tablosu gibi bazı tabloları da kendisi hazırlamak zorundadır.

Finansal tablolar şunlardır:

i- **Bilanço**: Organizasyonun belli bir tarihteki varlıklarının, borçlarını ve öz sermayesini gösteren statik bir finansal tablodur. Başka bir ifadeyle Bilanço işletme varlıklarını (aktif değerler) ve bunların nasıl finanse edildiğini (pasif değerler) gösterir (Akgüç 2011:27).

ii- **Gelir Tablosu**: Organizasyonun belli bir dönemde elde ettiği gelirlerin tümünü ve aynı dönemde katlandığı giderlerle maliyetlerin tümünü tasnifli bir şekilde gösteren bir finansal tablodur (Akgüç 2011:259).

iii- **Fon Akım Tablosu**: Kaynak-Kullanım Tablosu olarak da adlandırılan Fon Akım Tablosu, belirli bir dönemde bir organizasyonun sağladığı mali kaynakları ve bu kaynakların kullanış yerlerini özetleyen, işletmenin finansal durumdaki değişmeleri açıklayan bir finansal tablodur (Akgüç 2011:381).

iv- **Nakit Akış Tablosu**: Organizasyonun belirli bir hesap dönemi içinde yaptığı tahsilatlar ve ödemeleri, kaynak ve kullanım yerleri ile gösteren tablodur (Akgüç 2011:353).

v- **Net İşletme Sermayesindeki Değişim Tablosu**: Organizasyonun belirli bir hesap döneminde, net işletme sermayesinin kaynaklarını ve kullanım yerlerini gösteren tablodur. Bu tablo düzenlenirken dönen varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynaklar farkını belirten net işletme sermayesi fon olarak kabul edilir (Akgüç 2011:329).

vi- **Kar Dağıtım Tablosu**: Organizasyonun dönem kârının, Vergiden önceki kardan başlamak üzere, dağıtım biçimini gösteren finansal tablodur (Akgüç 2011:289).

vii- **Öz Kaynaklar Değişim Tablosu**: Bir organizasyonun, belirli bir dönem içerisindeki özkaynaklarındaki artış ve azalışlarını bir bütün olarak gösteren finansal tablodur (Akgüç 2011:321).

viii- **Satışların Maliyeti Tablosu**: Satışların maliyeti tablosu bir işletmenin bir dönem içinde gerçekleştirdiği satışlarının maliyetini ayrıntılı olarak gösteren tablodur. Üretim işletmeleri veya Ticaret işletmelerinin bir dönem boyunca yaptıkları satışların maliyetinin hangi faaliyetlerden kaynaklanmış olduğunu gösterir.

3.2.28. Girişimcilik

Bilgi çağının başlamasıyla birlikte dünya hızla sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmeye başlamıştır. Bu geçiş ile birlikte girişimcilik daha büyük bir önem kazanmıştır. Bilgi çağındaki üretim sistemleri, insan yoğun üretimden bilgi yoğun üretim dönüşmüştür.

Bu noktada girişimciliğin şekli de değişmiş, eskiden sadece maddi varlığı olan gerçek veya tüzel kişilerin hayallerini süsleyebilen girişimcilik artık bilgi sahibi olan her bir bireyin veya kurumun öncelikleri arasında girmiştir.

Bu çağda girişimciliğin önemi, yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca dünyanın büyük bir kısmının sanayi toplumundan bilgi toplumuna evirilmesiyle birlikte, üretim, ulaşım, yönetim gibi alanlarda meydana gelen önemli gelişmeler ve küresel ekonominin hız kazanması girişimciliğin önemini daha da artırmıştır.

Girişimci, ekonomik gelişmede oldukça önemli bir aktör durumuna gelmesine rağmen; girişimcilik teorisi hala modern ekonominin en zayıf halkalarından biridir. Bu konu hakkında literatürde bir yoğunluk ve çeşitlilik olmasına rağmen; girişimcilik, iktisatçılar tarafından henüz tam olarak
anlaşılmadığı bir çok kere vurgulanan bir fenomen olarak kalmaya devam etmektedir (Özkul 2007:344).

Girişimcilik yetkinliğine sahip bir yönetici, sadece çevresinde değil, küresel oluşabilecek kârlı iş fırsatlarını fark eder. Hesaplanmış riskler alarak organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için bu fırsatları değerlendirir.

Girişimci bir yönetici iş dünyasını ve pazarları olası bir iş fırsatı için çok yakından takip eder. Potansiyel müşterilere, iş ortaklarına ve tedarikçilerine yenilikçi iş tekliflerinde bulunur (Cripe 2002).

Bu açıdan bakıldığında Girişimcilik, bir Yöneticinin olmazsa olmaz yetkinliklerinden biridir. Girişimcilik yetkinliğinden yoksun bir yönetici, sadece mevcut durumu korumaya çalışır ve hızla gelişen, değişen bir iş dünyasında mevcut pozisyonu korumak, diğer organizasyonlara kıyasla geriye gitmek ve belli bir süre sonunda oyun dışı kalmak demektir.

3.2.29. Hedef Koyucu

Kaliteli ve etkin hedef belirlemeye öncelik veren organizasyonlar, performans yönetiminde, iş hayatında ve çalışanlarının yetkinlikleriyle kendine güvenlerini geliştirme konusunda başarılı olurlar (Oracle 2012:1).

Hedef belirleme, organizasyon içinde bu hedefe öncelik verilmesi ve sürekli vurgulanması, organizasyonun kurguladığı strateji ile sonuçlara ulaşma mekanizmasıdır.

Organizasyonun değerinin artması, daha karlı olması, daha yüksek cirolar elde etmesi, ilham verici yenilikler yapması ancak iş gücünün sistematik ve ölçülebilir bir strateji ile süreçlere dâhil edilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bu da etkin ve kaliteli hedefler ile sağlanabilir (Oracle 2012:1).

Hedef koyma yetkinliğine sahip bir yönetici her bir organizasyon için hayati öneme sahip bu işlevi yerine getirir.

Bu yetkinliğe sahip bir yönetici koyduğu hedeflerle:

- Her seviyedeki çalışanın aynı hedefe odaklanmasını sağlayacak organizasyonel disiplini oluşturur.
- Bu hedefleri oluşturmak için ihtiyaç duyulacak kaynakların hesaplar ve bu kaynakların doğru ve verimli kullanılmasını sağlayarak yüksek maliyete sebep olacak dur-kalkları ve hedeften sapmaları engeller.

- Organizasyonu hem iş dünyasında hem de çalışanlar dünyasında tercih edilen bir organizasyon halinde kalmasını sağlar.
- Çalışanların sürekli işle meşgul olmalarını sağlar çünkü Gallup'un 32 yıl boyunca 17 milyon çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre çalışanlar organizasyonun kendilerinden ne beklediğini biliyorlar (Oracle 2012:1).

3.2.30. Hesap Verilebilirlik

Yönetici aldığı kararlar, yaptığı veya kontrolü, bilgisi, direktifleri dâhilinde yapılmış olan uygulamaların sonuçlarından ötürü takım arkadaşlarına, müşterilere ve organizasyonun ortaklarına hesap verebilmelidir (KİİBK).

İyi bir yönetici, organizasyonda her bir bireyin yaptığı eylemlerin sonuçlarından kendilerini sorumlu tutup hesap verme kültürünün yerleşmesini sağlar.

Bu kültürün oluşturabilmesi için organizasyon içerisinde her bir pozisyonun yapması gereken görevler ve bu görevleri ifa ederken ne, nasıl ve ne zaman yapması gerektiğinin belirtilmesi gerekmektedir. Bunların yanı sıra, icra edilen görevin cinsine göre, yapılmaması gereken veya dikkat edilmesi gereken hususların da (mesela bir ekipman çalıştırılacaksa çalıştırma yönergesi ile birlikte dikkat edilmesi gereken hususları içeren bir başka yönergenin de cihazın görünen bir yüzeyine monte edilmesi gibi) önceden belirlenip çalışanlara tevdi edilmiş olması gerekmektedir.

Hesap verme veya sonuçların kötü olması gerekmemektedir. Aksine, iyi sonuçlar ve üstün performans daha çok ön plana çıkartıldığında, çalışanlar arasında olumlu yönde bir motivasyon oluşturur.

Organizasyonun içerisinde üstün performansın ödüllendirilmesini ve kutlanılmasını sağlayacak bir sistemi oluşturup uygulamaya alır (KİİBK).

3.2.31. İhtiyaçları Bağdaştırma

Organizasyonun sağladığı olanaklar, hizmetler ile müşterilerin, çalışanların, kendi şahsi ihtiyaçlarını ve aynı zamanda organizasyonun ihtiyaçlarını bağdaştırabilme yetisidir.

Küreselleşen toplum medya ve diğer iletişim araçları vasıtası ile tüketim toplumu olma yönünde hızla ilerlemektedir. Her geçen gün yeni bir ürün veya hizmet arz-ı endam etmekte ve yazılı ve görsel medya marifetiyle insanların bu yeni ürün veya hizmete ihtiyaç duydukları algısı kişilere telkin edilmektedir (Yanıklar 2010:25). Bu da ihtiyaçların sınırsız ama bu ihtiyaçları karşılayacak kaynakların da sınırlı olması sonucunu doğurmaktadır.

Hiçbir organizasyonun sağladığı olanaklar sınırsız değildir. Yetkin bir yöneticiden beklenen bu sağlanan kaynaklarla müşterilerin, çalışanların ve kendinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, bu doğrultuda plan yapıp bu planı uygulamaya almasıdır.

3.2.32. İkna Kabiliyeti

İkna; kişinin başkalarının davranış ve düşüncelerini, iletişim kurarak veya deliller göstererek kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmesidir (Delicebey ve Günbeyi, 2013:215).

Yöneticinin karşısındakini ikna edebilme yetkinliğine sahip olması çalışanları organizasyonun hedefleri konusunda ikna etmesine, bu da çalışanların bu hedefleri içselleştirmesine ve kendi hedefleri olarak belirlemesine yardımcı olur.

İlişkide olunan müşteri, tedarikçi ve diğer gerçek ve tüzel kişilerle daha az çatışma yaşanmasını, bu kişilerin organizasyona güvenlerinin oluşmasını sağlar.

İkna ve girişimcilik yetkinlikleri yüksek olan bir yönetici, iş fırsatlarını organizasyonu lehine avantaja dönüştürebilir.

3.2.33. İleriye Dönük Düşünme

İleriye Dönük Düşünme; organizasyon faaliyetleri sırasında karşılaşılabilecek durumlar ve bunların sonuçlarını ve etkilerini tahmin edip, uygun önlemleri alarak olası riskler veya fırsatlar için hazırlıklı olmaktır.

Yönetici, riskleri en alt seviyeye indirmek ve her türlü olumsuz duruma hazırlıklı olmak için önceden acil durum planları geliştirir.

İş dünyasındaki eğilimleri yakından takip ederek geleceğe dönük tahminlerde bulunur. Müşteri taleplerindeki değişimleri önceden tahmin ve tespit ederek sunduğu hizmet veya ürünlerde ya çeşitliliğe ya da değişikliğe gidebilmek için hazırlıklı olur. Gerektiğinde bu değişiklikleri daha talep oluşmadan gerçekleştirerek pazara yöne verir.

Organizasyon içerisinde çalışanların tutum ve davranışlarına bakarak koyduğu hedefler doğrultusunda oluşturacağı plana insanların nasıl tepki vereceğini tahmin eder ve bu durumu yönetecek ileriye dönük kararlar alır.

Birimlerin yapmış oldukları yıllık yatırım, mali ve faaliyet planları gibi kısa ve uzun dönem programlarının ne oranda gerçekleştirilebileceğini, olası aksaklıkları önceden tespit ederek çalışma arkadaşlarını uyarıp, gerekli yönlendirmeleri yapar.

3.2.34. İletişime Dikkat Etmek

İletişime dikkat eden yönetici, bir bilginin ulaşması gereken tüm taraflara ulaştığından emin olur. Üst yönetimden gelen ve paylaşması gereken bilgilerin, doğru kişilerin, doğru miktarda ve doğru zamanda geçmesine dikkat eder. Üst yönetimi sürekli yapılan faaliyetler hakkında bilgilendirerek sürekli iletişimde olur. (Cripe 2002).

Organizasyon içerisindeki çalışanlarla sürekli iletişimde bulunarak hem faaliyetleri hem de çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve kişisel durumlarını gözlemler.

Müşterilerle, tedarikçilerle, iş ilişkisinde olduğu diğer gerçek ve tüzel kişiliklerle, birden fazla iletişim kanalı vasıtasıyla sürekli iletişimde kalarak organizasyonun faaliyet döngüsünün sağlıklı işlediğinden emin olur.

3.2.35. İlk İzlenim

İnsanların, karşılarındaki kişi hakkında yargılara varmaya başladıkları ilk an ilk karşılaşma anıdır.

Fransızların "İnsanlar dış görünüşleriyle karşılanır, şahsiyetleriyle uğurlanırlar" atasözü ilk izlenimin ne derece önemli olduğunu gösterir. Hayatın her alanında ilk izlenim önemlidir ve aslında ilk izlenim son izlenimdir. Eğer kötü bir izlenim bırakılmışsa bunu geriye döndürmek çok zordur.

Dört çeşit izlenim vardır:

- Kişinin kendi hakkında ne düşündüğü
- Başkaları hakkında ne düşündüğü
- Başkalarının onun hakkında ne düşündüğü
- Başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğü

Karşılaşma anındaki ilk birkaç saniyede, karşılaşılan kişinin dış görünüşü, vücut dili ve tavırları o kişi hakkında bazı bilgiler verir.

Günümüzde dış görünüş ve verilmek istenen imaj, daha konuşmaya başlamadan başkalarına fikir verir.

Bu yüzden iş dünyasında abartılı renklerden, açık veya çok spor kıyafetlerden kaçınmak gerekir. Fiziksel olarak rahat hissettirecek, ortama uygun ve kişiye yakışan kıyafetler tercih edilmelidir.

Giyimi, yöneticiyi ve temsil ettiği organizasyonu yansıtan bir imaj oluşturmalıdır. Kişinin kim olduğu ve ne yaptığı arasında çizgi vardır; biri kişiyi tanımlar diğeri ise kişiyi tamamlar.

Yönetici yeni tanıştığı kişilerle nasıl diyaloglar kurmalı?

1. Tanıştığı kişiyle saygılı bir şekilde sohbet eder
2. Göz teması kurmaya özen gösterir
3. Önce dinler ve anlamaya çalışır
4. Samimi ve nazik olur
5. Teknik dille konuşmamaya özen gösterir
6. Güvenli ama ukala olmayan bir duruşta oturur
7. Belli bir seviyeye kadar esprili olur
8. Soru sorup karşısındakiyle ilgilenir
9. Konuşurken mimik kullanın
10. Abartıya kaçmadan gülümser
11. Konuşmalar esnasında, hiç bir konuyu kişisel almaz
12. Kollarını çapraz yapmaz
13. Seçtiği sözcüklere dikkat eder ve tane tane konuşur
14. Kendisine odaklanmaz
15. Ortam sessiz ise bir konuşma konusu açarak sessizliği bozar
16. Karşısındakine deneyimlerini aktarır
17. Karşısındakinin konuşmasını bitirmesine izin verir
18. Duyarlı olur
19. Esprileri komik bulmazsa bile en azından gülümse
20. Yapmacık davranmaz, kendisi olur (Eren, 2012)

3.2.36. İnandırıcı Vizyon

Etkin liderlerin ve yöneticilerin, insanların psikolojik, ekonomik, psikososyal ve duygusal ihtiyaçlarını anlayıp bu ihtiyaçları karşılamayı vaat eden bir vizyonu ortaya çıkartabilirler (Gandz, 2009).

Yöneticinin net bir vizyona sahip olması, takım arkadaşları ve üst yöneticiler tarafından desteklenmediği sürece önemli değildir.

Ne kadar çok geniş destek görürse, vizyonun gerçekleşme olasılığı o kadar fazla olur. Vizyon diğer insanları ne kadar etkilerse o kadar çok paylaşılır ve destek bulur (Schomaker, 2012).

Günümüzde iş hayatı rekabet üzerine kurulu bir düzene sahiptir. Bu rekabet aynı zamanda vasıflı işgücünün işe alınmasında da görülür (Quigley, 1994:37). Vasıflı işgücünün işe alınmasından daha çok, yetişmiş çalışanların organizasyon içerisinde kalmasının sağlanması organizasyonları gerçek bir zorlukla karşı karşıya getirmektedir.

İşte bu noktada yöneticinin ortaya koyduğu vizyon, insanların organizasyona dahil olmalarını ve orada kalmalarını, o vizyonu gerçekleştirmek için birlikte emek sarf etmelerini gerektirecek kadar iyi yapılandırılmış ve inandırıcı olmalıdır (Quigley, 1994:37).

3.2.37. İnisiyatif Kullanma

İnisiyatif, Irving Mack'ın da söylediği gibi "Doğru şeyi söylenmeden yapmaktan ibarettir" (Goodman 2016).

İnisiyatif, bir karar alınması gerektiği durumlarda, içinde bulunulan duruma göre, yerleşik kalıp ve kuralların dışına çıkılarak, yöneticinin kendi başına karar alıp uygulayabilme gücü veya yeteneğidir.

Yönetici ya da lider olmak, kimseden talimat beklemeden inisiyatif kullanmak, karar alma becerisini gösterebilmek demektir. İnisiyatif kullanmak kurallara uymak kadar bu kuralları bozacak istisnai durumları sezebilmek demektir. Hangi kademede olursa olsun gerçek bir lider ya da yönetici, kendi sorumluluklarının farkında olup, hangi durumda ne yapması gerektiğini bilen insandır.

Bilgi çağını yaşayan organizasyonlar, çoğu zaman anlık kararlar almak zorunda kalmaktadırlar. Bu kararı da, organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde ilgili yönetici almak

zorundadır. Bu durumda yöneticinin bazen inisiyatif kullanması gerekebilmektedir. İnisiyatif almaktan korkan yönetici, zamanında karar alınmamasından dolayı oluşabilecek riskler ve kaçırılabilecek fırsatlarla çalıştığı organizasyonu karşı karşıya bırakıyor demektir.

3.2.38. İnovasyonu Teşvik Etmek

Yenilikçilik ya da inovasyon kavramının tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu gelir. Kılavuzun 2005 yılında yayımlanan 3. baskısında inovasyon aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.:

"İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır." (OECD/Eurostat 2005:46, Vikipedi).

Küreselleşme ile birlikte organizasyonlar için çok daha zorlayıcı bir rekabet ortamı oluşmuştur. Böylesi zorlu ve hızlı değişimin egemen olduğu bir ortamda, organizasyonların ayakta kalabilmelerinin önkoşulu, şartların gerektirdiği doğrultuda sürekli değişim ve yenilenme ekseninde organizasyonlarını konumlandırmaları (Yavuz 2010:144), eğer rekabetçi veya lider bir pozisyona sahip olmak istiyorlarsa inovasyoncu olmaları ve pazara yeni ürün ve hizmetleri sunup, maliyetleri düşürüp, pazarı domine etmeleri (Kaplan, Norton 2008:6) gerekmektedir. Baldwin'in (1996) çalışmasının da gösterdiği üzere, inovatif işletmeler, inovatif olmayanlara göre; pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları gibi çeşitli konularda daha yetkin olabilmektedirler (Yavuz 2010:144). Bu da ancak ve ancak inovasyoncu yöneticilerle mümkündür çünkü organizasyonu yönetenler, inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozmakta ve ekonomide sürekli dinanizm yaratırlar (Elçi 2014:2).

Organizasyonlarda değişim ve inovasyon ile mevcut durumun korunup bu durumdan faydalanmaya çalışan güçler sürekli mücadele içerisindedir ve yönetici bu iki güç arasında dengeyi sağlamayıp (Lin, McDonough 2011:497) hem değişimle inovasyonu hem de statükoyu korumak zorundadır.

Yöneticinin inovasyonu teşvik etmesi; yeni ya da iyileştirilmiş ürün, süreç, metod veya teknolojiyi geliştirmesi, geliştirilmesini teşvik etmesi ve destek olmasıdır (Cripe 2002).

Dört farklı tipte inovasyon vardır: 1- Ürün İnovasyonu, 2- Süreç İnovasyonu, 3- Organizasyonal İnovasyon ve 4- Pazarlama İnovasyonu (OECD/Eurostat 2005:17).

Bu inovasyon tiplerini kısaca özetlemek gerekirse (Yavuz 2010:146-147, Elçi 2014:6-7)

- **i- Ürün inovasyonu**, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır.

- **ii- Süreç inovasyonu**, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş üretim, dağıtım, yönetim veya organizasyonun faaliyetleriyle ilgili süreçlerin uygulamaya alınmasıdır.

- **iii- Organizasyonel inovasyon**, organizasyonun yeniden ve daha efektif bir şekilde yapılandırılması, iş uygulamalarında, dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

- **iv- Pazarlama inovasyonu**, ürün tasarımında, ambalajlanmasında, yerleştirilmesinde, tanıtımında, promosyon veya fiyatlandırılmasıyla pazarlama yöntem ve kanallarındaki önemli değişiklikler, yenilikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.

Araştırmalar göstermiştir ki müşteri odaklı olmak ve örgütsel öğrenim inovasyonu teşvik etmektedir ama asıl inovasyonu teşvik eden örgütsel öğrenmedir. Daha da önemlisi, inovasyon hem örgütsel öğrenmeyi hem de müşteri odaklı olmayı sağlamaktadır (Jiménez-Jimenez, Sanz Valle, Hernandez-Espallardo 2008:390).

3.2.39. İşbirliği İlişkileri Meydana Getirmek

Yönetici bu yetkinliği sayesinde, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan destek, işbirliği ve yardımı sağlayabilmek adına, organizasyonun içi veya dışındaki gerçek ve tüzel kişiliklerle iş ilişkileri kurup, geliştirir ve korur (Cripe 2002).

3.2.40. Kararlılık

Yöneticinin Kararlılık yetisini iki şekilde algılamamız gerekmektedir. Birincisi gerektiği zaman yeterli bir süre içerisinde karar verebilme yetisi yani kararsız olmaması. İkincisi ise kararlı bir şekilde aldığı kararların arkasında durması, innovatif fikirleri destekleyip en ufak başarısızlıkta bunların hayata geçirilmesi kararından vazgeçmemesi.

Başarılı organizasyonlar ve çalışanları, faaliyet gösterdikleri pazarlarda paylarını arttırabilmek için yeni stratejiler geliştirerek yeni riskler de almaktadırlar. Yeni strateji ve satış, faaliyet, pazarlama, ürün, hizmet vs. modellerini meydana getirip pazara takdim edebilmek için yeni ve yaratıcı fikirler ve ciddi bir disiplinle çalışılması kadar bunların hayat bulabilmesi için yöneticinin kararlılığı da gerekmektedir.

Yönetici Kararlılığı, organizasyonlarda artan sayıda temel bir hedef olarak kullanılmakta (Korkmaz ve Keçecioğlu 2014:165) ve bir yetkinlik olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

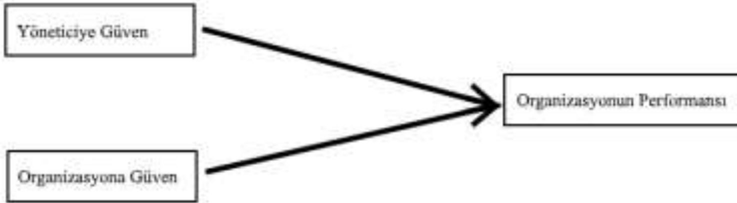
3.2.41. Kavramsal Düşünme

Kavramsal Düşünme, Yöneticinin bir konu üzerinde bir bütün olarak, soyut ve/veya teorik olarak düşünüp etkin sonuçlandırabilme yetisidir (Cripe 2002).

Kavramsal Düşünme yetisine sahip yöneticiler, kolayca görülemeyen fakat geliştirilebilir fikirleri fark ederler. Kavramsal Düşünceyi kullanım bu fikirleri fark edebilmesi ve/veya geliştirip kullanılabilir bir şekle dönüştürebilmesi için Yöneticinin bilgi ve tecrübe sahibi olması gerekir. (Etkinda, Kenettb ve Shafrirc 2010:3).

3.2.42. Kişisel Güvenirlilik

Organizasyon içerisindeki ilişkilerin sağlıklı temeller üzerine oturabilmesi için, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven duygusunun yerleşmesi gerekmektedir. Çünkü organizasyonun başarısı çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerden etkilenmektedir (Asunakutlu 2006:16).



Şekil 12. Güvenin Organizasyonun Performansına Etkisi

Kaynak: Paliszkiewicz 2012:205

Yöneticiye güven onun sezgisel yetisine, iyi niyetine ve dürüstlüğüne bağlı olup yöneticiden memnuniyete ve yenilikçi davranış, fikirlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki bir organizasyonun stratejisinden ve yönetmeliklerinden dolayı faaliyetlerine yansıyan insan odaklılık ve adalet fikirleri,

çalışanların iş tatminleri ve organizasyona bağlılıkları üzerinde önemli etkileri vardır.

Üst yöneticiler de bu stratejilerin oluşturulması ve uygulamasından sorumlu olduğundan, çaışanların üst yöneticilere güveni organizasyona bağlanmalarını, kurumsal kimliği kabul etmelerini sağlanması yönünde önemli bir şekilde etkilemekte, bu da çalışanın organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesi için daha çok çalışmasına, zamanının ve enerjisinin çoğunu organizasyon için harcamasına sebep olmaktadır. (Paliszkiewicz 2012:205-206).

3.2.43. Liderlik

İnsanlık tarihinden beri liderlik kavramı tartışılagelmiş ve yüzlerce tanım yapılmıştır (Bakan 2008:3).

Bu tanımları incelendiğinde genelde Süreç ve Özellik olmak üzere iki farklı açıdan incelendiği görülür. Süreç açısından lider, organizasyondaki bireylerin davranışlarını organizasyonun hedefleri doğrultusunda düzenleyen kişidir. Özellik açısından lider ise organizasyondaki bireyleri olumlu yönde etkileyebilecek karakteristik özellikle sahip kişi olarak tanımlanır. (Paşaoğlu 2013:96).

Bütünleştirilmiş bir tanım yapmak istersek: Lider; bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları (Bakan 2008:3, Koçel 2001:466), organizasyondaki bireylere tutum, davranış ve karakteristik özellikleriyle örnek oluşturan kişidir.

Shaya'a Othman yöneticiyi işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işletmenin sahip olduğu kaynakları göz önüne alarak düşünen, planlama yapan, organize eden, liderlik eden ve kontrol eden kişi olarak tanımlar (Othman). Yöneticinin planlama yapması ve organizasyonu kurması yeterli değildir. Kurduğu veya yönettiği organizasyona aynı zamanda liderlik etmesi de gerekmektedir.

Liderlik, sergilenen özelliklere göre 5 gruba ayrılır (Aykan 2004:215-216):

i- **Demokratik Liderlik:** Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkilerini takım arkadaşları ile paylaşma eğilimindedir. Amaçları, plan ve politikalar ile görev dağıtımın yapılması dâhil organizasyon içerisindeki birçok yönetsel fonksiyonları kendisine bağlı çalışma arkadaşlarına danışarak hazırlar, yapar.

ii- **Otokratik Liderlik:** Otokratik liderlikte biçiminde lider genellikle otoriterdir ve kararları genellikle kimseye danışmadan alırlar.

iii- **Serbest bırakıcı liderler:** Serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, kendisine bağlı çalışanların kendi çalışma programlarını hazırlamasına olanak sağlayan liderlerdir. Bu tür liderlerde otorite kullanımı hemen hemen hiç yoktur.

iv- **Karizmatik Liderler:** Karizmatik liderler, organizasyonun hedeflerine ulaşması için çalışanlarını motive edip onların üzerinde güven, inanç ve adanmışlık oluşturabilen, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem verip onların sorunlarıyla ilgilenen, bu sayede organizasyonun hedeflerini çalışanlarca içselleştirilmesini sağlayan, etkili liderlerdir.

v- **Yönetsel Liderler:** Yönetsel liderler ise inisiyatif kullanmayı ve risk almayı sevmeyen, gelenekleri izleyen, kuralları ön planda tutan kişisellikten uzak ve yenilikçi olmayan liderlik biçimidir. Bu tarz liderliğe genellikle bürokratik örgütlerde rastlanmaktadır. Yönetsel liderler, planlanmış amaçlar doğrultusunda çalışanlarını motive etmeye çalışmaktadırlar.

3.2.44. Medya Okuma-Yazma ve Okuryazarlığı

Okuma-yazma ve okuryazarlık dilimizde birbirinin yerine kullanılıyor olsa da aslında birbirlerinden farklı iki kavramdır. Bu kavramların İngilizce karşılıklarına baktığımızda, okuma-yazmanın reading-writing, okuryazarlık kelimesinin karşılığının ise literacy olarak görebiliriz (Zargan, Güneş Kurudayıoğlu 2010:284).

Bireylerin toplumun ve dolayısıyla da organizasyonların geleceği bilgiye ulaşmaya, bilgiyi üretmeye ve kullanmaya bağlıdır. Bu durum eğitimi ve eğitimin temeli olan okuma yazmayı gerekli kılmaktadır (Güneş 2003:40)

Eğitimin temeli olarak değerlendirilen okuma-yazmanın tam tanımını yapmak zor olsa da okuma-yazmayı, bir zemin üzerindeki alfabe sistemine dayalı kodları çözme ve o sisteme yönelik kod oluşturma becerilerinden oluşan (Kurudayıoğlu 2010:285) bir eylem olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan anlaşılabileceği gibi okuma-yazma harf veya sembollerden oluşan bir metne, bu metni yazan bir yazara ve bu metni okuyan okura ihtiyaç duymakta ve bütün süreç bu üçgen içerisinde meydana gelmektedir (Kurudayıoğlu 2010:285).

Okuryazarlık yani literacy ise bundan farklı bir süreçtir. Okuryazarlık ise "iyi eğitim görmüş olmak, bilgi sahibi olmak" (UNESCO 2006:147) anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle okuryazarlıkta, bilgi ve almış olduğu eğitimin kullanılarak verilen mesaja ait kod çözme ve anlam eşleştirmeyle birlikte daha üst düzey bir zihinsel süreç olan anlam kurma söz konusudur (Kurudayıoğlu 2010:285). Dolayısıyla okuryazar olabilmek için bahis konusu konuda, alanda belli bir eğitim almış olmak ve verilen mesajları, kodları doğru okuyabilmek, aralarında bir anlam ilişkisi kurabilmek gerekmektedir. Bunun da sürekli değişen, gelişen bir süreç olduğu açıktır.

Yapılan bilimsel araştırmalarda, Türkiye'deki televizyon izlenme oranının günde ortalama 4–5 saat olduğu görülmektedir. Benzer durum diğer ülkelerde de söz konusudur (Altun 2008:30).

Bir kişinin günün 8 saatini çalışarak, 8 saatini de uyku ile geçirdiğini göz önüne alırsak, 4-5 saat oldukça uzun bir zaman dilimidir. Kişiler bu 4-5 saatlik zaman dilimi içerisinde bir mesaj bombardımanına maruz kalırlar. Bu mesaj bombardımanı sadece televizyon seyrederken gerçekleşen bir durum değildir elbette. Yolda yürürken veya araba kullanırken veya okulda, hastanede, uçakta, otobüste yani kısacası uykuda geçirdiğimiz süre hariç, ki eğer bilinçaltı uyarılmışsa bu kişinin rüyasında da ortaya çıkmaktadır (Aydemir 2014:167), sürekli olarak bu mesaj bombardımanına tabi olmaktayız.

Medya Okuryazarlığı, her türlü görsel ve yazılı medyada, çeşitli şekillerde verilen mesajlara ulaşma, bu mesajları analiz etme, değerlendirme ve iletme yeteneğidir (Altun 2008:31). Görsel ve yazılı medya da genellikle ticari faaliyetlerde bulunan organizasyonların ürün ve hizmetlerini tanıtma mecraları olarak kullanılmaktadır. Organizasyonlar, ürün ve hizmetlerini çeşitli görsel, işitsel ve yazılı mesajlarla kodlayarak son kullanıcıya iletmektedirler.

Yönetici bu mesajları algılama, analiz etme, değerlendirme ve buna uygun pozisyon almak durumundadır. Aynı şekilde kendi ürün ve hizmetlerini görsel, işitsel ve yazılı mesajlarla kodlayıp son kullanıcıya ulaştıracağından, son kullanıcı tarafından nasıl algılanabileceğinin de analizini yapıp değerlendirebilmeli, hatalı bir nokta var ise müdahale edebilmelidir. Bunlar da ancak ve ancak yöneticinin Medya Okuma-Yazması ve Okuryazarlığıyla mümkündür.

3.2.45. Motivasyonel Destek Sağlamak

Wikipedia'ya göre Güdü veya motiv, bireyin hareket ve davranışlarını başlatan içsel güç. Davranışa enerji sağlayan organizmanın içindeki ve çevredeki güçler olarak tanımlanır. Bireyin içsel gücü ile davranışa hazır hale gelmesine güdülenme yani motivasyon denir. Başka bir deyişle Motivasyon; insanı belirli bir amaca

ulaşmak için harekete geçiren güç, bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesidir.

Organizasyonlar açısından bakıldığında; bireyin organizasyon içerisindeki davranış şeklini, harcadığı çabanın seviyesini ve engeller karşısındaki sebatını seviyesini belirleyen içsel güçlerdir. Bu tanımdan yola çıkarsak motivasyonun üç özelliğine ulaşılabilir:

1- Harekete geçirir
2- Hareketi devam ettirir
3- Hareketi veya davranışları olumlu yönde etkiler

Günümüz iş yaşamındaki en yüksek değerli öğenin insan olduğu kanıtlanmıştır. Bir çalışma sonucunda başarıya ulaşmak bu yüksek değeri verimli ve etkili kullanmaya bağlıdır. İnsanı verimli çalıştırmak ise onu en iyi şekilde motive etmekle mümkün olmaktadır (Berberoğlu ve Sağlam 2010:103, Güllüce ve İşcan 2010:9).

Yöneticiler, organizasyonun faydasına olan davranışları çalışanlardan talep edebilmeleri için, onların duygu, düşünce ve hem kişisel hem de profesyonel hayatlarında duydukları ihtiyaçlara önem veren bir organizasyon kültürü, ortamı meydana getirmelidirler. Ancak böylelikle en değerli kaynak olan insan kaynağı tüketilmek yerine korunmuş olur. Bu korunan insan kaynağı, organizasyonun hedeflerine ulaşması için uğraş verecektir. Bunlar göz önüne alındığında başarılı ve sonuç almış, verimliliği sağlamış işletmeler, iş görenlerinin, duygu, düşünce, temel ihtiyaçlarına ve inançlarına önem veren işletmeler olduğu açıktır (Yıldırım 2007:1).

3.2.46. Muhakeme

Muhakeme, bir başka deyişle usavurma ya da akıl yürütme, bütün etmenleri dikkate alarak düşünüp akılcı bir sonuca ulaşma sürecidir. Bir konuda muhakeme yapabilenler, o konuda yeterli düzeyde bilgi sahibidir ve yeni karşılaştığı durumu tüm boyutlarıyla inceler, keşfeder, mantıklı tahminlerde, varsayımlarda bulunur, düşüncelerini gerekçelendirir, bazı sonuçlara ulaşır, ulaştığı sonucu

açıklayabilir ve savunabilir (Umay 2003:234-235). Muhakeme Yetkinliğini kullanarak Yönetici, haklı-haksız, doğru-yanlış ayrımının yanı sıra, mevcut verileri birbirleriyle kıyaslayabilir.

Yapılan birçok araştırma ve uygulamalarda, çalışanların yöneticilerin muhakeme yetisini önemsediklerini ayrıca göstermiştir (Gülsoy 2007:111-119).

3.2.47. Müşteri Odaklılık

1990'ların sonuna kadar organizasyonlar müşteri odaklı olmayıp ürün odaklı olmuşlardır. Ürünlerinin iyi olduğu sürece müşterilerinin kendilerine sadık olacağını ve sürekli gelip ürün ve hizmetlerini talep edeceklerini düşünüyorlardı. Bu durum 2000'li yıllarla birlikte değişti. Organizasyonlar Ürün Odaklı olmaktan çıkıp Müşteri Odaklı olmaya başladılar (Brown 199:27, Alshahrani, Alshahrani ve Alshahrani 2015:60).

Küreselleşme ile birlikte pazarda artan oyuncu sayısı, sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, organizasyonlarda, müşterilerin tatmin düzeylerini mümkün olduğunca en üst seviyelere çıkarıp, sadık müşteri kitlesi oluşturmaya sevk etmiştir (Tikici ve Türk 2003:27-28).

Günümüzün yüksek rekabetçi piyasalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi başarı için en önemli unsurlardan biri olmuştur. Bu, müşterinin taleplerinin doğru bir şekilde tanımlanmasını, memnuniyetinin ve ilişkilerin sağlıklı ve doğru bir şekilde ölçümlenebilmesini gerektirmektedir (Alshahrani, Alshahrani ve Alshahrani 2015:60).

Müşteri Odaklı Yönetici, bu durumun farkında olup, yönettiği organizasyonu Müşteri Odaklılık temelinde dönüştürebilen ve Müşteri İlişkilerini Yönetimini doğru bir şekilde uygulayabilen yöneticidir.

3.2.48. Müzakere Yetenekleri

Müzakere; iki veya daha fazla tarafın bir ya da daha fazla konuda, bütün taraflarca üzerinde anlaşma sağlanabilecek bir şekilde çözüme ulaştırılması sürecidir. Bu süreç, taraflar birbirlerinin tekliflerini alıp inceler ve varsa karşı tekliflerini sunarak ortak bir noktada buluşup, anlaşmayı veya uyuşmazlığı sonlandırmaya çalıştıkları bir dizi etkinlikten oluşmaktadır (Yıldırım, Kaya, Balay ve Yılmaz 2013: 2278)

Pazarlık, danışma, tartışma, münazara, sözleşme, uzlaşma, anlaşma, ikna ve inandırma gibi kavramlar müzakere süreci içerisinde var olan, bu müzakere sürecinin işleyişini, yapısını ve sonucunu etkileyen kavramlardır ve müzakere ile karıştırılmamalıdır (Kalfa 2011:45).

Günümüz iş hayatında Müzakere Yeteneklerine, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sahip olunması gerekmektedir. Müzakere kavramı, sadece uluslararası ilişkilerde değil, bireylerin hem özel hayatlarında, hem de iş hayatlarında sürekli kullandıkları, kullanmaya ihtiyaç duydukları bir iletişim sürecidir. Bireyler gibi organizasyonlar da kurumsal olarak müzakere sürecinde bulunur ama bu süreçte kurum adına müzakereyi yöneten kişi ise kurumun yöneticisi ya da onun görevlendirdiği kişidir.

Bir tek müzakerenin organizasyonun geleceği üzerinde belki pek bir etkisi olmayabilir ama iş yaşamı boyunca organizasyonların birçok müzakerelerde bulunduğu düşünüldüğünde, organizasyonun yaptığı müzakerelerin uzun dönemde hem etkinliğine hem de verimliliğine etki edebilecek önemli sonuçlar doğurabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca günümüz iş dünyasında müzakere yeteneklerinin etkili kullanılması profesyonel bir faaliyet olarak kabul edilmektedir. (Erkuş ve Tabak 2008:398).

Sonuç olarak yöneticilerin Müzakere ve müzakere sürecinin yönetilmesi, müzakere stratejileri konusunda bilgili ve donanımlı olması çalışandan müşteriye, tedarikçiden iş ortaklarına kadar organizasyonun bütün ilişkilerinde ve faaliyetlerinde kullanacağı en

önemli yetkinliklerden biridir. Dolayısıyla bu yetkinlik organizasyonun hedeflerine ulaşmasında en önemli rol oynamaktadır.

3.2.49. Odaklanmayı Sağlama

Goleman'a göre "Globalleşmenin de getirdiği acımasız rekabet ortamında, iş dünyası liderleri artık sadece kendi şirketlerinin rekabet durumunu değil genel ekonominin durumunu, teknolojideki yeni gelişmeleri, rakiplerin gelecek planlarını ve daha birçok şeyi bilmek zorunda. İş dünyasının bu sofistike ortamı nedeniyle bugüne kadar odaklanmanın en zor olduğu dönemi yaşıyoruz" (Goleman 2013).

Odaklanma sorunu yaşayan yöneticiler ve çalışanlar asıl sorundan uzaklaşır, tali sorunlarla ilgilenmeye ve dolayısıyla da sorunun ya geç çözülmesine ya tam çözülmemesine ya da hiç çözülmemesine neden olmaktadırlar.

Odaklanma sorunu sadece iletişim veya başka dikkat dağıtıcılardan kaynaklanmamaktadır. Avrupa'da yapılan ve 15 yıla yayılmış bir çalışma göstermiştir ki iş yaşamının hızlı ve sıkışık temposu çalışanların büyük resme değil de küçük detaylara saplanıp kalmasına neden oluyor (Federman 2009:7).

Yöneticinin görev yaptığı organizasyonda hem kendi odaklanmasını sağlaması hem de çalışanların ve takım arkadaşlarının odaklanmalarının işe vermesini sağlaması gerekmektedir. Bunun için yöneticinin çalışanlarını, çalışma ortamından çalışma sürelerine, görev yoğunluğundan kullanılan iletişim şekillerine kadar birçok konuda odaklanmayı dağıtan etmenlerden konusunda hem bilgilendirmeli hem de bu etmenlerden çalışanlarını korumalıdır. Kendisinin ve çalışanın organizasyonun hedeflerine ve görevlerine odaklanmalarını sağlanması hususunda gerekli çalışmaları yerine getirmesi lazımdır.

3.2.50. Organizasyon/Planlama

Planlama; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için sahip olunan kaynakların harekete geçirilmesidir (Demir ve Yılmaz 2010:71).

Bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar:

i- İnsan
ii- Finans
iii- Bilgi ve
iv- Fiziksel Kaynaklar (hammadde, üretim tesisi, Pazar vb)

Bunlara ilaveten hedeflerin gerçekleştirileceği bir de zaman mevhumu vardır. Dolayısıyla yönetici Zaman'ı da planlamak zorundadır.

v- Zaman

Şekil 18, Şekil 19 ve yönetici tanımından hareketle yönetim sürecini aşağıdaki gibi maddeler halinde çok kısa özetleyebiliriz.

1- Yönetici bütün kaynakları düşünerek varmak istediği hedefi ortaya koyar.
2- Bu hedef doğrultusunda yine Finans, İnsan, Bilgi ve Fiziksel koşulları göz önüne alıp, bunların zaman içerisinde nasıl kullanacağını planlar.
3- Bu planlama doğrultusunda organizasyonunu kurar, eğer kurulu bir organizasyonda planlama yapılıyorsa, plan doğrultusunda organizasyonda gerekli değişiklikleri yapar.
4- Kurduğu ya da değişiklik yaptığı organizasyona liderlik eder.
5- Belli periyotlarda girdi-çıktı ile planlanan-gerçekleşen kontrolünü yapar.

Bu sürecin 2. aşaması olan planlama, organizasyonun hedeflerine nasıl ve ne zaman ulaşılacağı konusunu belirlediğinden, eğer Yöneticinin Planlama yetisi yok ise, o organizasyon uzun ömürlü olamaz.

Aynı şekilde 3. aşaması olan organizasyonu kurma aşaması da en az planlama aşaması kadar önemlidir. Ne yazık ki, ülkemizdeki bir çok kurum, bu organizasyonu oluşturma safhasında yaptıkları hatalardan dolayı uzun ömürlü olamamaktadırlar.

3.2.51. Öncülük

Öncülük Liderlik anlamında bir öncülük olarak algılanmamalıdır. Yöneticiler organizasyon içinde, iş ilişkilerinde ve özel hayatlarında öncü olabilirler. Organizasyon içerisindeki öncülük, organizasyonun hedeflerine ulaşması için yapılması gereken faaliyetlerde, atılması gereken adımlarda, gerçekleştirilmesi gereken değişikliklerde en önde olmak, yenilikçi olmak, açık görüşlü olmak, farklı düşünüp çözüm bulabilmek gibi bu ve benzeri birçok alanda çalışanlara öncülük edip yolu açmak demektir.

İş ilişkilerinde, sektöründe öncülük ise yöneticinin özelde organizasyonun faaliyet gösterdiği sektörlerde, genelde ise iş dünyasında fikirleriyle, tutum ve davranışlarıyla, uygulamalarıyla yön verebilmesi, etkileyebilme yetisine sahip olmasıdır.

3.2.52. Öz Bilinç

Öz bilinç kavramı kişinin kendisini bilmesi, duygu ve düşüncelerinin ne olduğunun, neden kaynaklandığının farkında olmasıdır. Olaylar karşısında ne hissettiğini analiz edebilmesi ve bu hislerin kendisini nasıl yönlendirebileceğini, etkileyebileceğini bilmesidir (Esba 2009:69). Halk arasında Öz Bilinç yerine Kendini Bilme tanımı kullanılmaktadır.

Gündelik ve iş hayatında karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmenin ilk koşulu sorunu iyi tanımlayabilmektir. Eğer Yönetici Öz Bilinç yetisinde sahip ise karşısına çıkan sorunlarda kendi hatalarını ve bunların nedenlerini iyi tahlil edip gerekli düzenlemeleri, düzeltmeleri, iyileştirmeleri yapabilir.

Öz Bilinç yetisine sahip, yani Kendini Bilen bir yönetici, birçok durumda problem daha ortaya çıkmadan kendi payına düşen önlemleri, iyileştirmeleri yapacağından, problem ortaya çıkmadan ya çözülmüş olur ya da karşı taraf da yöneticide meydana gelen bu düzeltme, iyileştirmeyi referans alarak kendi pozisyonunu iyileştirir ve çatışma durumu ortadan kaldırılmış olur.

3.2.53. Özgünlük

Özgünlük; Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre "Yalnız kendine özgü bir nitelik taşıyan, orijinal, ibdai" ve "Bir buluş sonucu olan, nitelikleri bakımından benzerlerinden ayrı ve üstün olan" demektir (TDK). Organizasyonların birbirinden farklılaşmaları belirgin bir şekilde ortaya çıkması, bunların birbirleri ile benzememelerine sebep olur ki bu da "özgünlük" anlamına gelir. (Yeloğlu 2004:116).

Her iki tanımdan da anlaşılacağı üzere özgünlük kendine has olabilmedir. Bir organizasyonun özgün olması ona pazarda avantaj sağlar. Onu diğer ürünlerden ayırt eden özelliklerin olması müşteriler tarafından tercih sebebi olmaktadır (Aktuğlu 2006:57).

Organizasyonda bu özgünlüğü sağlayacak olan kişi de yöneticidir. Yönetici özgün değilse yönettiği organizasyonun ve bu organizasyonun ürettiği mal ve hizmetlerin özgünlüğünden söz etmek oldukça zordur.

3.2.54. Özgüven

Liderleri ve yöneticileri diğer insanlardan farklı kılan özelliklerden biri de özgüvendir (Paşaoğlu 2013:117). Özgüven; bir kişinin kendi fikirlerine ve başarılı olacağına inanması, muhalefet edildiği zaman bile bağımsız ve kararlı tavır sergileyebilmesidir (Cripe 2002). Özgüven eksikliği olan çalışanlar fikirlerini ifade etmekten, topluluk önünde konuşmaktan çekinirler.

Kendinden ve yeteneklerinden emin olmayı gerektiren özgüven, bireyin kendini gerçekleştirmesinde önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar, doğru şeyi yapacakları hususunda kendilerine güven duymadıkça harekete geçmekten imtina etmektedirler. Drucker (1999) insanların bazı konularda yeterli ve/veya yetersiz olduklarını düşünerek genellikle yanıldıklarını, buna rağmen performanslarını güçlü yanlarıyla sergilemelerini de önemli bir sonuç olduğunu ve hiç kimsenin de yapamayacağı bir yana, zayıflıklarına dayanarak performans gösteremeyeceğini belirtmektedir (Ural 2001:210-211). Yöneticilerin çekinerek, kendine güvenmeden verdikleri direktiflerin astları tarafından layıkıyla yerine getirilme olasılığı da oldukça düşüktür.

Özgüven problemi yaşayan yöneticilerin beşerî ilişkilerle ilgili yetkinlikleri tam manasıyla kullanması mümkün değildir. Çünkü özgüven eksikliği, iş hayatında genellikle çekingenlik, risk alamama, büyük düşünememe, yetki verememe, sorumluluk alamama, kaygı, stres, kendini ifade edememe, gerginlik, topluluk karşısında konuşamama, ikna kabiliyetinin azlığı gibi sıkıntılara yol açar.

Aynı bilgi ve beceriye sahip iki yöneticiye birer işletme teslim etseniz, özgüveni yüksek yönetici, işletmenin karlılığını nasıl artıracağını, işi nasıl geliştireceğini ne gibi yeniler yapması ve ne gibi projeler üretmesi gerektiğini düşünür, yani hem kendisini hem de işletmeyi geliştirmeye odaklanır. Özgüveni yüksek olan yönetici, içinde güçlü bir motivasyon, umut, girişimcilik ve gelişimcilik duygusu hisseder, işinden ve hayattan zevk alır, dengeli bir şekilde yönetme sürecini işletir.

Özgüveni eksik yönetici ise, zarar ve başarısızlığa odaklıdır. Düşüncelerinde hep iflas ve zarar görüntüleri vardır. Bundan dolayı kaygılıdır, gergindir, streslidir, umutsuzdur, büyük düşünemez, yeni projeler üretemez, risk alamaz, cesur davranamaz, kimseye yetki veremez, çünkü kendisine bile güvenemediği için kimseye güvenemez, detaylarda boğulur (Şahin 2008).

Özgüvenin azı gibi çoğu da bir yönetici için kabul edilebilir bir durum değildir. Aşırı özgüven gereksiz riskler alınmasına, başkalarının fikirlerini önemsememeye, objektiflikten uzaklaşmaya, takım çalışmasının akamete uğratmaya, hata olduğu zaman başka insanları suçlamaya meyillidir.

3.2.55. Pazarlama Stratejisi Oluşturabilme Yetisi

Bu pazarlama stratejisi, İzgören'in belirttiği "Akıllı ve Saldırgan Bir Pazarlama Stratejisi" (İzgöre 2016:251) değildir. Çünkü saldırgan pazarlama açıkça ifade edildiği gibi doğrudan yıkıcı ve kırıcı olduğu ölçüde her iki tarafa da uzun vadede zarar verir. Fiyat ve promosyon savaşlarında da olduğu gibi, kısa vadede elde edilebilen olumlu-kârlı sonuçlar orta ve uzun vadede olumsuz-zararlı sonuçlara dönüşür (Kaya 2009:10).

Pazarlama Yirminci yüzyılın başında akademik bir disiplin olarak ele alınmaya başlandı. Dünyada ilk pazarlama dersinin verildiği 1902 yılından beri, pazarlamanın tanımı ve kapsamı konusunda akademisyenler ve uygulamacılar arasında tam bir anlayış birliği sağlanamamıştır. Belki de pazarlama, bu tanım ve algılama farklılıkları yüzünden bir türlü doğru anlaşılamadı ve yeteri kadar saygınlık kazanamadı. İşletmeler, örgütler, ekonomik birimler, bireyler, zihniyet, amaç, imkân, kaynak ve geçmişleri itibariyle birbirine benzemedikleri, kendilerine has özelliklere de sahip oldukları için her birinde farklı bir pazarlama yaklaşımı öne çıkıyor. Bu farklılıklara, uygulama biçiminin getirdiği farkların da eklenmesiyle pazarlama her geçen gün daha da çeşitleniyor.

Pazarlama faaliyetinin "müşteri bilimi" olarak kabul edilmesi gerekir. Bu kabul ile pazarlama konularının potansiyel müşterilerden ve pazar fırsatından başlayıp, müşteri bulma, çekme, kazanma ve müşteri için değer üretme, müşteriyi memnun etme, müşteriye müşteri katma/kazandırma, müşteri bağlılığını pekiştirme ve benzeri başlıklar altında yeni ve farklı bir sınıflandırmayla ele alınması gerekiyor.

Pazarlamanın müşterilerin bir parçası olduğu durumları ve olayları veriye, verileri bilgiye, bilgileri bir yarar/ürün/sunuya, bunları bir iletişim fikrine, fikri ilişkiye, ilişkiyi marka değerine, marka değerini sürekliliğe/sadakate dönüştürmeye yönelik bir süreç olduğu gerçeği daha açık fark edilir oluyor. Bu alanda ve bu amaçlarla, geniş bir araçlar yelpazesinden yararlanılmaya girişiliyor. Sanatın her dalı, müziği, edebiyatı, bilimlerin her türlüsü, temel bilimler, sosyal bilimler, psikoloji, sosyoloji ticarî bir değer üretmek, pazarlamayı başarılı kılmak için kullanılıyor. (Kaya 2009:iv-x)

İşletmelerin iki temel görevi var: Pazarlama ve yenilik. Bu ikisi bir araya gelince daha verimli olunuyor. Pazarlamada buluşçuluğun bir biçimi özgün ve yararlı bir şey keşfetmek; ikinci biçimi, işi ve iş yapış tarzını yenilemek, sürekli, atılgan bir biçimde iyileştirmektir.

Snow ve Hrebiniak (1980), araştırmacı organizasyonların üst düzey yöneticilerinin, pazarlama ve pazarlama bağlantılı yetkinliklerini, en güçlü 4 yetkinlikleri içerisinde gördükleri ve bunlara diğer stratejik yetkinliklerden daha çok önem verdilerini tespit etmişlerdir (Conant, Mokwa, Varadarajan 1990:366)

3.2.56. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, organizasyonun hedefine ulaşması için gerekli stratejilerin oluşturulmasının yanı sıra performans kıstaslarının oluşturulmasını, geliştirilmesini ve organizasyon bu hedeflerine ulaşmak için bulunduğu faaliyetlerin bu kıstaslar vasıtasıyla izlenmesini öngörür. Bu yönüyle planlama, uygulama ve kontrol süreçlerini ihtiva eder (Cripe 2002, Kılıç ve Erkan 2006:77).

Yöneticilerin birçoğu için, organizasyonun performansını gösteren temel göstergeler, geçmişte yapılmış faaliyetlerin sonuçlarından ibarettir. Bütün faaliyet ve birkaç finansal rapor hariç (gelecek tarihlere ait tahmini nakit akış tablosu, tahmini nakit bütçe ve tah-

mini kar zarar tablosu gibi) tüm finansal raporlar, raporun hazırlandığı ana kadar olan işlemler hakkında bilgi verir ve organizasyonun anlık durumunu gösterir.

Hâlbuki organizasyonlar amaçlarına ulaşabilmek için faaliyetlerini geleceğe yaymak ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak zorundadırlar. Dolayısıyla hem performansı hem de performans kıstaslarını iyi tanımlayarak, geçmişte gerçekleştirilmiş olan faaliyetleri sadece kendi birimiyle değil, ilişkide olduğu tüm birimlerin faaliyetleri ile birlikte değerlendirmelidir. Mesela pazarlama biriminin faaliyet raporlarını değerlendirirken ve/veya performans kıstaslarını belirlerken sadece pazarlama biriminin gerçekleştirdiği faaliyetleri değil de pazarlama birimiyle ilişkili tüm birimlerin faaliyetleri ile bütünleşik olarak değerlendirmek gerekir.

Bunun yanı sıra performansın, kurumların yapısına, faaliyet alanına göre değişse de, temelde dört boyutu vardır (Kılıç ve Erkan 2006:83-86). Kılıç ve Erkan (2006) saydıkları dört boyuttan ikincisini Müşteri Boyutu olarak tanımlamışlardır ama Müşteri Boyutu çok dar kapsamlı bir tanım olduğu için, hem müşteri ve müşteri ilişkilerini, hem de Pazar ve Pazar ile olan ilişkileri içine alan Pazarlama Boyutu tanımlaması daha doğru olmaktadır.

Performansın bu dört boyutu aşağıdaki gibidir:

i- Finansal Boyut

Finansal performansın ölçülerek kısa ve uzun vadeli amaçlara ne derece ulaşıldığının tespit edilmesidir. Bu sadece kendi içinde değil, bir önceki paragrafta da belirtildiği gibi, ilişkili birimlerin faaliyetleri ile birlikte değerlendirilmelidir.

ii- Pazarlama Boyutu

Pazarlama boyutu, hedeflenen pazar payı, müşteri profili, müşteri sadakati, fiyat ve fiyat-kalite oranı ve benzeri pa-

zarlama araçlarının ne derece etkin kullanıldığının ve hedeflerin ne derece gerçekleştirildiğinin tespitidir.

iii- İç İşleyiş Süreci Boyutu

İç işleyiş ölçütleri müşteri tatmini ve organizasyonun finansal amaçlarına ulaşmada en önemli olan alanlardan seçilmelidir. Kalite, termin, inovasyon, sosyal sorumluluk, çalışan memnuniyeti ve tatmini, çalışanların misyon ve vizyona bağlılığı ve içselleştirilmesi ve benzeri organizasyonun ürettiği mal ve hizmetle birlikte organizasyonun ve çalışanların marka, kalite ve değerini arttırıcı bütün süreç ve eylemler bu boyutta değerlendirilmelidir.

iv- Öğrenme ve Büyüme Boyutu

Organizasyonun uzun dönemli büyüme ve gelişmesi öğrenme ve büyüme boyutu ile dengeli performans yönetimi unsurlarına yansıtılır. Büyüme ve öğrenmenin üç kaynağı vardır: Çalışanlar, sistemler ve kurumsal işleyiş. Dengeli performans yönetimindeki finansal, müşteri ve iç işleyiş boyutları mevcut durumdaki çalışanların, sistemin ve kurumsal işleyişin eksikliklerini ortaya koyar. Bu açığı kapatmak için organizasyonun yatırım yapması gereken insan kaynakları, teknolojik gelişmeler ve kurumsal düzenlemeler dengeli performans yönetimi sisteminin bu bölümünde dikkate alınır.

3.2.57. Politik Bilgi

Politik bilgi Yöneticinin hem ülkesindeki hem de dünyadaki politik gelişmeleri yakından takip etmesidir.

Özellikle ticari organizasyonlar faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki politik değişimlerden en çok etkilenen kurumlardır. Bu etkilenmeleri kontrol edebilmek, olası zararları engelleme veya en aza indirgeyebilmek için yönetici, özellikle organizasyonun yatırımla-

rının bulunduğu ülke ve bölgelerdeki politik gelişmeleri dikkatli bir şekilde takip edip, geleceğe projeksiyon yapabilmelidir.

Kesinlikle yapılmaması gereken ise organizasyon içerisinde politik görüşlerin yüksek sesle ifade edilmesine göz yummak, belli politik görüşe sahip çalışanları kayırıp diğerlerini dışlamak, politik tartışmalara girmektir.

3.2.58. Pragmatizm

Pragmatizm, felsefede; uygulayıcılık, uygulamacılık, pragmacılık, fiîliyye, faydacılık, yararcılık gerçeğe ve eyleme yönelik olan, pratik sonuçlara yönelik düşünme temelleri üzerine kurulmuş olan felsefi akım. William James (1842-1910) tarafından popüler hale getirilmiştir. Onun felsefe ekolünden olanı yapmak, başarmak anlamına da gelir. Hem iyinin teorisi hem de doğrunun teorisidir. İyinin teorisi olarak faydacılık refahçıdır (welfarist). İyi en fazla faydayı sağlayandır ve burada fayda zevk, tatmin veya bir nesnel değerler listesine göre tanımlanır. Bir doğru teorisi olarak ise faydacılık neticecidir (consequentialist). Doğru hareket bir şeyin uygulanabildiği ölçüde gerçek olduğu savına dayandırılmıştır. Eğer bir bilgi günlük hayatta işe yarıyorsa o bilgi doğrudur. Yaramıyorsa yanlıştır. Ampirizm ile yakın alakası olan bu felsefi akımı teorik düşüncenin tam tersi olarak nitelemek yanlış olmayacaktır (Vikipedi).

Yöneticinin organizasyonun stratejik planlamasını yaparken bunların uygulanabilir olduğundan emin olması gerekmektedir. Uygulanabilecek planlar ancak başarıya ulaşabilir.

Her ne kadar düşünme ve buna bağlı planlama kâğıt üzerinde yapılsa da, sonuçta organizasyonun kâğıt üzerinde yapılan bu planları uygulayıp hedeflerine ulaşması için, Yöneticinin bu planları uygulamaya koyması gerekmektedir. Bu uygulama sürecinde varsa yapılan hatalar ortaya çıkacak ve buna karşı da gerekli düzeltmele-

rin yapılması gerekecektir. Bu noktada yöneticinin pragmatist yaklaşım yetisi ön plana çıkmaktadır.

3.2.59. Risk Alma ve Risk Yönetimi

Risk; alınan bir kararın sonucunda elde gözlemlenebilecek olumsuz çıktıların olabilirliğine ilişkin belirsizlikleri ifade eder (Erdem 2001:44).

Günümüzdeki iş yaşamının çok yönlü ve karmaşık olması, küreselleşerek birçok etkene açık hale gelerek çok bilinmeyenli bir denkleme dönüşüştür. Bu da alınan kararların organizasyona olumsuz yansımalarının hem olasılığını hem de olumsuz yansımanın boyutunu büyütmüştür.

Bu noktada Risk Yönetimi kavramı devreye girmektedir. Risk Yönetimi; organizasyonun kârlılık içerisinde normal faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli düzenlemeleri oluşturmak, organizasyondaki mal ve kişilerin korunması ile organizasyonun kazanma gücünü korumak; organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle minimize edilmesi için gerekli olan kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, organizasyonun yönetilmesi ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır (Emhan 2009:209).

Yönetici verdiği kararlardaki Risk Faktörünü, oluşturduğu bu Risk Yönetimi süreciyle minimize edip, olası zararları ya bertaraf ya da minimize etmelidir.

3.2.60. Sonuç Odaklı

Sonuç Odaklı Yönetim, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirilmesine doğrudan ya da dolaylı katkı sağlayacak olan tüm unsurların karar verme süreçlerine katıldığı, süreçleriyle, hizmetleriyle ve üretimleriyle bu amaca nasıl ulaşacaklarının yol haritasını çizdikleri bir yönetim stratejisidir. Bu unsurlar karar organlarını faaliyet raporları ile sürekli bilgilendirerek karar alma sürecinin şekillenmesini sağlarlar (UNDG 2011:1).

Sonuç odaklı yönetimde, "sonuç odaklı izleme" ve "sonuç odaklı değerlendirme" olmak üzere iki temel unsuru vardır (Timurçin ve Genç 2014:1).

Sonuç odaklı izlemede programın ne kadar iyi uygulandığı ile ilgili olarak sürekli bilgi toplayıp analiz edilerek, beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırılır (Timurçin ve Genç 2014:34). Yani sonuç odaklı değerlendirme yapılmış olur.

Geleneksel izleme ve değerlemeden farkı ise, geleneksel izleme belli dönemlerde, özellikle aylık ve üç aylık dönemlerde, faaliyet raporları üzerinden izleme yapılır ve bu raporların sonuçları değerlendirilirdi. Yani rapor incelendiğinde eğer mal ve/veya hizmet üretim süreçlerinde bir yanlış uygulama var ise veya iyi yapılmış ve daha da geliştirilebilecek bir uygulama var ise bu ancak o raporlama döneminin sonunda fark edilebilirdi.

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme sisteminde ise çoğunlukla gerçek zamanlı raporlama araçları kullanılmakta ve anlık elde edilen gerçek zamanlı veriler ile hem izleme hem de değerlendirme yapılarak eğer bir hata var ise anında müdahale edilmesi, iyi yapılan bir uygulama var ise geliştirilmesi sağlanır.

3.2.61. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim kişinin kendisini konuşmalarında açık ve net bir şekilde ifade edebilme yetisidir (Cripe 2002).

Sözlü iletişim türleri (MEB 2012:27):

- Konferanslar
- Seminerler
- Görüşmeler/mülakatlar
- Toplantılar
- Telefon görüşmeleri
- Radyo ve TV

Yaşadığımız bilgi çağında yönetici, bilgiye kolaylıkla ulaşarak onu yaşamına uygulayıp ve ilişkide olduğu bireylere aktarabilme,

kendini açık, rahat ve doğru ifade edebilme, iş birliği yapabilme, çevresiyle doğru ve uyumlu iletişim kurabilme gibi becerilere sahip olabilmelidir. Çünkü iletişim becerileri, özellikle konuşma ve sözlü anlatım bireyin akademik, sosyal ve iş yaşamındaki başarısına yön vermektedir (Yalçın ve Adıgüzel 2014:28).

Yöneticinin sözlü iletişim yetisinden yoksun olması, söylediklerinin anlaşılamamasına, yanlış anlaşılmasına, beşeri ve yönetsel yetkinliklerini kullanamamasına sebep olur.

Bu yetiye sahip olan yöneticinin söyledikleri açık ve nettir, kolayca anlaşılabilir. Konuşmanın içeriğini ve seviyesini, karşısındaki topluluğun seviyesine göre ayarlayabilir. Doğru bir dilbilgisi ve uygun kelimeler seçerek konuşur. Fikirlerini aktarırken mantık ve olay örgüsünü doğru bir şekilde kurar, karmaşaya izin vermez. Konuşurken dinleyicileriyle göz temasına önem verir. Dinleyicilerinin söylediklerini, sorduklarını kısa özetleyerek yanlış anlamaların önüne geçer.

3.2.62. Süreç Yönetimi

Organizasyonların sadece kendi faaliyet alanlarına odaklanıp, herhangi bir getirisi olmayan faaliyetlere son vermesi, Sürekli İyileştirmeyi ve Geliştirmeyi hedefleyen, Müşteri ve İnsan Odaklı yönetime geçmesi, organizasyon yönetiminde köklü değişikliklere neden olmuştur (Okay 1999:9).

Bugün organizasyonlar pazarda rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmek veya rekabet edebilmek için yüksek kalitedeki mal ve hizmetleri, hızlı ve düşük maliyete üretmek zorundadırlar. Bunun sağlanabilmesi için de yönetim, üretim ve kontrol süreçleri de dâhil organizasyon içindeki her bir faaliyetin sürecinin değerlendirilebilmesi, kontrol edilebilmesi gerekmektedir. Bu organizasyona, her bir süreci diğer süreçlerden bağımsız olarak ele alıp iyileştirebilmesi olanağı sağlar.

Süreçler, belirli girdileri belirli çıktılara dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen, yinelenebilen ve birbirine bağlı değerler yaratan faaliyetler bütünüdür. Süreç Yönetimi ise İşletmelerin politika ve stratejilerini, sistemlerini ve buna bağlı olarak organizasyon yapılarını "Süreç Odaklı" düzenleyen, sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeyi kapsayan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta süreç tanımları, süreç sahipleri, sorumluları ve ekiplerinin belirli olması, akışın haritalandırılması ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile ürün/hizmetlerdeki "kalite, maliyet ve hız" üçgeni dengelenmekte ve müşteri tatmini ön plana çıkmaktadır (Okay 1999:9).

3.2.63. Stratejik Düşünme

Strateji, bir organizasyonun faaliyet gösterdiği piyasada ve pazarda oluşan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki eşleştirme, karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji organizasyonun, organizasyonun nihai hedefleri ile faaliyetleri arasındaki kilit öneme sahip bir bağlantıdır. Strateji formülü, problem çözme aktivitesinin bir türü olarak genelde stratejik yönetim içinde kabul edilen temel bir unsurdur. Entelektüel bir aktivite parçasıdır ve yöneticilerin zihninde var olurlar. Strateji, yöneticilerin vizyonu ile yakından ilişkilidir, bu nedenden ötürü, yöneticilerin örgütsel vizyonu ölçüsünde stratejik düşünmeleri beklenir (Ereş 2004:22).

Stratejik düşünme aşağıdaki süreçleri kapsar (Güçlü 2003:77)

i- Vizyon oluşturma
ii- Misyon oluşturma
iii- Uzak çevre analizi
iv- Yakın çevre analizi
v- SWOT analizi
vi- Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi
vii- Strateji alternatiflerinin belirlenmesi
viii- Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması
ix- Strateji seçimi

3.2.64. Stres Yönetimi

Ev ve iş hayatındaki olumsuzluklar, baş edilmesi güç yaşam olayları, olumsuz yaşam koşullarına maruz kalma, ayrılık, işsizlik, hastalık, boşanma, ayrılık, gebelik, evlilik, taşınma, seyahat gibi olumsuz/olumlu yaşam olayları kişide strese neden olabilmektedir.

Kişinin haksızlığa uğradığını düşüncesi, engellenmeler, savaş, huzursuz yaşam koşulları, taşınma, zorunluluk sonucu yapılan şeyler, ırkçılığa maruz kalma, çeşitli kaygı ve korkular, ayrılık boşanma, iş yoğunluğu ve doyum sağlayamama, sakatlık, kazalar, çatışmalar ve kararsızlıklar. Bireyin birden fazla konu arasında seçim yapma durumunda yaşadığı kararsızlık ve belirsizlik durumları, rol çatışmaları yaşaması, çatışan fikirler içerisinde olmak, karar verme aşaması, belirsizlikler. Baskılar, beklentileri karşılama çabaları, kişinin kendini gerçekleştirme yaşamdan doyum sağlamaya yönelik çabaları stresin kaynağı olabilmektedir (İstanbulhospital.com).

Stres, kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan bir durumdur. Bireyin duygu, düşünce ya da fiziki durumunu, çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur (Akova ve Işık 2008:18).

Yönetici, benimsediği stres yönetim sistem ve modelini yönettiği organizasyona uygulayarak, bireysel ve örgütsel stres kaynaklarını azaltıp veya iyileştirerek, bunların neden olduğu psikolojik ve davranışsal problemleri önlemeye ya da azaltmaya çalışır. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri ön plana çıkartılırken, olumsuz etkileri baskılanır veya yok edilmeye çalışılır.

Yönetici aynı zamanda kendisi stres, baskı ve hatta tehdit altındayken dahi etkin çalışmasını sürdürebilmeli, kontrol ve sükûnetini devam ettirebilmelidir (Cripe 2002).

3.2.65. Takım Oluşturucu

Bir organizasyonun en yenilikçi fikirlerinin kaynağı bireylerdir. Ama bu fikirlerin pazarlanabilir bir ürün veya hizmete dönüştürülebilmesi için konusunda uzman insanlardan oluşan bir takım, ekip çalışması gereklidir (HBE 2015:109).

Takımın oluşması 4 aşamada gerçekleşir (İzgören 2016:164-165):

i- **Oluşma:** Takımın bireylerinin seçilmesi ve bir araya getirilmesi.

ii- **Boğuşma:** Roller ve görevler için çatışmanın yaşandığı aşama.

iii- **Buluşma:** Takım liderinin belirlendiği, rollerin belirlendiği ve görev dağılımının yapıldığı aşama.

iv- **Ulaşma:** Rolleri ve görevleri belirlenmiş takım üyelerinin üretime başlayıp, takımın amacına ulaşmaya çalışma aşamasıdır.

Takımlar yeni ürün geliştirme, süreç yenileme, profesyonel hizmetler sunma, yeni teknolojiler benimseme, gerileyen iş süreçlerini canlandırma, e-ticaret altyapısı oluşturma gibi birçok hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanılırlar. Ancak doğru bir takım tasarımı, kadro seçimi ve işleyişe sahip olmazlarsa, ilerlemenin önünde ciddi bir engel de oluşturabilirler (HBE 2015:109).

3.2.66. Takım Oyuncusu

Takım oluşturma yetisinden farklı olarak takım oyuncusu olma yetisi, oluşturulan takımda, diğer takım arkadaşlarıyla harmoni içerisinde, kendisine verilen görevleri yerine getirip, takımının ve dolayısıyla da organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışabilmedir.

Bu yetiye sahip yönetici; diğer takım arkadaşlarının fikirlerini dinler ve yapıcı eleştiri getirir veya fikri geliştirme yönünde çaba harcar. Ayrı düştüğü noktaları da yapıcı bir şekilde ifade eder ve alternatif sunar. Yeni fikir ve görüşlerin ortaya atılmasını destekler. Düşünce ve endişelerini diğer takım arkadaşlarıyla açıkça paylaşır. Yardıma ihtiyaç duyan takım arkadaşlarına yardım eder. Bütün takım arkadaşlarının destekleyeceği çözümler üzerinde çalışır. Uzman olduğu konulardaki bilgi birikimini takım arkadaşlarıyla paylaşır. Herkesin aktif bir şekilde takım çalışmasına katılmasını sağlamaya çalışır. Takımının diğer takımlar ve/veya birimlerle iletişim kurmasını sağlar. Bütün takım arkadaşlarına eşit mesafede olur ve adaletli davranır. İyi fikir ve performansı ödüllendirir (Cripe 2002).

3.2.67. Tanısal Bilgi Toplama

Bir durumu veya problemi tanımlamak ve çözümlemek için gerekli olan bilgiye hangi kaynaklardan, nasıl ulaşabileceğini bilmek, doğru sorular sorarak bilgiyi eleyip yanlış ve ilgisiz olan bilgileri elemine etmek ve doğru sorular sorarak bilgiyi vermekten imtina eden kaynaklardan gerekli bilgiyi sağlamak (Cripe 2002).

Yönetici bu bilgileri toplarken, eriştiği bilgileri birden fazla kaynaktan toplayıp karşılaştırarak bilgilerin doğruluğunu kontrol eder. Organizasyon içindeki konuşmalara dinleyerek organizasyon içerisinde bir problem olup olmadığına dikkat eder.

3.2.68. Tatminkâr, İkna Edici İletişim

Yazılı, görsel ve sözlü iletişim kanallarını kullanarak, görüş ve fikirlerini delillerle destekleyerek muhatapların ikna eder (Cripe 2002).

Hitap ettiği topluluğa uygun örneklemeler yapar. Grafikler, tablolar ve teknolojiyi kullanarak hitap ettiği topluluğa hem görsel, hem işitsel hem de (mümkünse) fiziksel doneler vererek konuyu

detaylandırır ve muhataplarının düşüncelerinde herhangi bir soru işareti kalmamasına, konuyla ilgili tüm noktaların açıklanmış olduğundan emin olur.

3.2.69. Teknik Ekspertiz

Görev yaptığı alandaki teknik konu ve detaylara hâkim, güncel gelişmeleri takip eden, kendini sürekli geliştiren, görev yaptığı alanla ilgili bilgisini organizasyonun diğer birimleriyle veya organizasyonun ürettiği ürün ve hizmetlerle ilişkilendirebilmedir.

Teknik bilgisini problem çözmede kullanabilme, mevcut bilgilerle çözümlenemeyen problemler karşısında yeni teknikler geliştirebilme, kendi bilgisi yetmediği zaman başka kaynaklardan bu bilgiyi alabilme veya başka uzmanlardan yardım alma yetisidir (Cripe 2002).

3.2.70. Titizlik

Kendisinin ve başkalarının çalışmalarının ve verdikleri bilgilerin tam ve doğru olduğundan emin olmak, toplantı ve sunumlara dikkatlice hazırlanmak ve anlaşmalar ve alınmış sözlerin hakkıyla yerine getirildiğini takip etmektir (Cripe 2002).

- Yüksek kalitede ve aynı standartta sonuçlar alabilmek için standart operasyon prosedürleri hazırlar veya mevcut olanları gözden geçirir.
- Çalışmanın kalitesini kontrol eder.
- Kendisine ulaşan bilgiyi teyit eder.
- Kendi ve başkalarının çalışmalarını kontrol eder.
- Bilgi akışını ve çalışmanın hangi seviyede olduğunu kontrol edebilmek ve sonuçları bir merkezde toplayıp arşivlemek için sistem geliştirir ve kullanır.
- Başkalarının kullanabilmesi için bilgi ve materyalleri organize eder.

- Kendisine sunulmuş olan raporların kaynağını dikkate almaksızın gözden geçirir ve doğruluğunu kontrol eder (Cripe 2002)

3.2.71. Toplantı Yönetme

Birden çok kişinin, bir sorun, bir olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine toplantı denir.

Toplantı bir organizasyonda, yüz yüze olması, organizasyon içerisindeki tüm etkinliklerde kullanılması, yöneticinin tüm yönetim faaliyetlerinde aktif olarak uygulaması gerektiğinden ve anlık bilgi akışının sağlanması nedeniyle organizasyon içerisindeki en önemli iletişim etkinliğidir.

Toplantı, yönetimin haberleşme ve koordinasyon kaynağıdır. Yönetimde hem sağlıklı bilgi alış verişi hem de sorunların tartışılması, kararların alınması ancak toplantı yönetimiyle sağlanır. Toplantılar katılımcıları yönetim etrafında birleştirir ve bütünleştirir.

Toplantının dört özelliği vardır:

1- Danışma ve öğrenme aracıdır.
2- Bilgi alışverişi ya da sorunları saptamadır
3- Karar alma ve
4- Sorun çözme yöntemidir

Toplantı türleri

Yapılma nedenlerine göre 10 ayır toplantı türü vardır:

i. **Bilgi verici Toplantılar (Konferans tipi toplantı)**
   Bilgi verici toplantının amacı personeli sürekli eğitmek lider veya çalışanları sürekli bilgilendirmektir.

   Bu tür toplantılarda sorun çözmeye girişilmemeli, katılımcı sayısı da sınırlandırılmamalıdır. Bilgi verici toplantılar şu durumlar için uygundur:

- Başkan veya yönetim kurulu üyeleri, bir konferansta ya da bilgi görgü gezisinde öğrendiklerini aktarmada,
- Başkanın bir üst yönetimde alınan karaları ve bu çerçevede oluşturulan hareket planlarını kendi üyelerine aktarılmasında vb. durumlar için bu tür toplantılar uygundur.
- Bilgi verici toplantıların sonunda katılımcılara soru sorma fırsatı verilmeli
- Konunun anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmeli tepkilerinin ne olduğu ölçülmelidir.

ii. Sorun Çözücü Toplantılar

Bu tür toplantılar;

- Organizasyonun bünyesinde görülen sorunların (Kırtasiye giderlerini nasıl azaltabiliriz? Personelin işe geç gelmesini nasıl önleyebiliriz? Motivasyonu nasıl sağlayabiliriz? gibi) çözümü için ortak noktaları ve çözüm yollarını ortaya koymak amacıyla yapılır.
- Bu toplantılara organizasyon bünyesinde bulunan, konu ile ilgili ve sorunu çözme bilgi ve yetisine sahip personel tarafından yapılır.

iii. Sorun tanımlama toplantısı

Amacı, organizasyonda dile getirilen veya getirilemeyen sorunların tespit edilmesidir.

- Her sorun üst yönetime ulaşmayabilir, bu sebeple yönetim sorunların getirilmesini beklemek yerine sorunlara gitmelidir.
- Toplantıya katılanların, organizasyonda yaşanan sorunları tespit etmesi şeklinde uygulanır.
- Bu tip toplantılarında herkesin görüşü önemlidir. Hiçbir görüş yargılanmaz, ayıplanmaz ve kınanmaz.
- Çözüm önerileri listelenir. Öneriler tek tek ele alınarak değerlendirilir. Bir fikir birliği sağlanmaya çalışılır.

Bu tür toplantılarda herkesin bir sorun olduğunu kabul etmesi, bir çözüm bulunması gerektiğini düşünmesi ve çözümün birlikte alınacak kararlarla sağlanabileceğine inanması gerekir.

Toplantı öncesi toplantıya katılacaklara yazılı olarak gündem bildirilmeli ve bu yazışma;

- Sorunun açık tanımını,
- O güne kadar yaşanan olumsuz durumları,
- Daha önce denenen çözüm önerilerini ve
- Gerekli diğer ek bilgileri içermelidir.

Bu tür toplantılara mutlaka sorunun yaşandığı bölüm çalışanlarının katılımı sağlanmalıdır.

iv. **Kurul (karar) toplantısı**

Değerlendirme ve Karar Verme Toplantısıdır. Saptanan sorunların ve bu sorunlara karşı üretilen çözümlerin değerlendirildiği toplantılardır.

- Yönetim veya yürütme kurullarının üyelerinden oluşur.
- Organizasyonla ilgili idari-mali - hukuki ve teknik konularda karar almak amacıyla yapılır.

v. **Koordinasyon toplantıları (Aynı düzeyde yöneticiler katılır)**

- Aynı düzeyde yöneticiler katılır. Toplantıya sunulan bilgiler değerlendirilir.
- Uyum ve işbirliği hedeflenir

vi. **Komisyon toplantıları (uzman personel)**

- Aynı Düzeyde bilgi ve beceriye sahip uzmanlar arasında yapılır.

- Bir konuyu incelemek ve karara bağlanmasını kolaylaştırmak amacıyla yapılır.

vii. **Müzakere toplantısı**
- İki ya da daha fazla grup arasında yapılır.
- Tarafların karşılıklı görüşme ve tartışma yoluyla ortak bir noktaya varmaları amaçlanır

viii. **Eğitici toplantılar**
Katılanlara bir yönetim veya uygulamanın benimsetilmesi amacıyla yapılır.

ix. **Yönlendirici toplantılar**
Yöneticiler bu toplantılarda astlarını belli konularda harekete geçirmeyi hedeflerler.

x. **Mesleki toplantılar**
Aynı uzmanlık dalında çalışanların bir konuda karar almaları ya da tartışmaları gerektiğinde başvurulur.

Ne Zaman Toplantıya İhtiyaç Vardır?

- Pek çok kişiye aynı anda bilgi aktarılması gerekiyorsa,
- Bir karar alınması gerekiyorsa,
- Aynı konuyla ilgili farklı görüşlere ihtiyaç varsa,
- Koordinasyona ihtiyaç varsa,
- Çalışanlar toplantı yapmak istiyorlarsa toplantıya ihtiyaç var demektir.

Ne Zaman Toplantıya İhtiyaç yoktur?

- Tartışmaya gerek bir konu yoksa
- Tartışmanın sonuç vermeyeceği düşünülüyorsa,
- Kim ne söylerse söylesin sonuçta liderin dediği kabul edilecekse,
- Başkalarını işe katmak konuyu bulandıracaksa,
- Toplantı için harcanan paranın karşılığında olumlu bir sonuç alınmayacaksa toplantının yapılmasına ihtiyaç yoktur

Katılımcı Sayısı

Toplantılara daha az sayıda insanın katılması tercih edilir. Büyük gruplarla yapılan toplantılarda gündem dağılabilir. Tartışmalar çok zaman alabilir.

Toplantının türüne göre katılımcıların niteliği ve sayısı da değişebilir.

Sorun Çözme Toplantıları: Çözüme ulaşmak için kimlere ihtiyaç duyuluyorsa çağırılmalıdır. Ayrıca sorunun yaşandığı birimin çalışanları da bu tür toplantılarda hazır bulunmalıdır.

Bilgi Toplantıları: Kimin bilgilendirilmeye ihtiyacı var? veya kimden bilgi elde edilebilir? Sorularına verilecek cevap katılımcıları belirler.

Katılımcıların toplantı öncesi görevleri

Katılımcılar, misafir ve telefon görüşmeleri nedeniyle toplantıdan çağrılmamak için önlemler almalıdırlar.

- Toplantıya zamanında katılabilmek için işlerini düzenlemeli,
- Gündeme alınmasını istediği maddeleri toplantı öncesi yazılı hale getirmeli
- Gündeme alınmasını istediği maddelerle ilgili bilgi ve materyalleri hazırlayıp toplantıdaki her bir bireye toplantı öncesi vermeli.
- Gündem daha önceden belirlenmiş ise gündeme ilişkin hazırlıkları yapmalı ve toplantı öncesi son kez göden geçirmeli.
- Toplantıya katılamayacaksa kendi yerini katılabilecek varsa bu kişiyi belirlemeli ve toplantıyı düzenleyen ve toplantıyı yönetecek olan Başkana bildirmeli.

Katılımcıların Toplantı Sırasında Görevleri

- Söz almadan ve söz verilmeden konuşmamalı
- Karşılıklı konuşmamalı, toplantı başkanına hitaben konuşmalı.
- Az ve öz konuşulmalı

- Sık sık söz almamalı
- Konudan konuya geçilmemeli
- Tartışmalara katılmalı, seyirci kalmamalı
- Görüşler veya itirazlar, gerekçeleriyle birlikte söylenmeli
- Nutuk çekilmemeli, doğal konuşulmalı
- Konuşulanlar iyi dinlenmeli, not alınmalı
- Kabul edilmeyecek teklifler sunulmamalı
- Başka biri, kabul edilemeyecek bir fikri ileri sürerse nedenlerinin açıklanması istenmeli
- Ses tonuna dikkat edilmeli

Toplantı Başkanının Toplantı Sırasında Görevleri

- Toplantıya hazırlıklı gelmek
- Toplantıyla ilgili dokümanları getirmek
- Toplantıya zamanında gelmek ve başlatmak
- Toplantıyı yapıcı ve olumlu bir tavırla açmak
- Toplantı kurallarını uygulamak
- Katkı sağlamak, açıklık sağlamak, soru sormak
- Farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamak
- Adil söz hakkı vermek

Toplantı Sayısı

Toplantıların sayısı kuruluşta yapılan işe ve toplantının amacına göre değişebilir. Ancak genel olarak bakıldığında;

- Düzenli bir takvimle aynı gün ve aynı saatte toplantıların yapılması tercih edilir.
- Bazı gruplar için her gün sabah kısa toplantının yapılması gerekebilir.

Toplantının Süresi

- Toplantıların başlangıç ve bitiş saati önceden belirlenmeli ve bu süreye uyulmalıdır.

- Aralıksız iki saatten fazla süren toplantılar tercih edilmemelidir. Çok uzun bir toplantı yerine gerekiyorsa aynı konu için ek bir toplantı yapılmalıdır.

Fiziksel Düzenlemeler ve Materyaller

- Yazı tahtası bulundurulmalı,
- Üyelerin birbirlerini rahatlıkla göreceği şekilde ortam düzenlenmeli,
- Lider her toplantıda seçtiği oturma şekli ile statü farkını en aza indirmeli,
- Toplantı yerinde içecek bulundurulmalı,
- Gerekli diğer yazılı materyaller çoğaltılarak toplantı öncesi katılımcılara dağıtılmalıdır

Toplantıyı Engelleyen Kişilikler

i. **Saldırgan**; Başkalarına saldırgan bir tavırla karşı çıkar. Kırıcı söz ve davranışlarda bulunur. Herkesi küçük görür ve eleştirir. Kimseyi beğenmez.

ii. **Engelleyici**; Her şeye itiraz eder. Başkalarının görüşlerini reddeder.

iii. **Çekimser**; Tartışmalara katılmaz. Kendi kendine not alır veya hayale dalar.

iv. **İhtiraslı**; Mevki ve statüsü nedeniyle hep böbürlenerek konuşur.

v. **Uçarı**; Konuyu sürekli değiştirir.

vi. **Aceleci**; Toplantının bir an önce bitmesini ister. Acil ve önemli işlerinin olduğunu belirterek toplantıdan erken ayrılır.

vii. **Tuzakçı**; Soruları ve eleştirileriyle diğer katılımcıları tuzağa düşürmeye, hatalarını, eksik ve yanlışlarını ortaya çıkarmaya çalışır.

viii. **Yakınmacı**; Her şeyden ve herkesten şikâyet eder.

ix. **Savunucu**; Kendisini, kendi birimini sürekli savunur. Hiçbir fikri ve öneriyi kabul etmez.

x. **Despot**; Sık sık söz alır. Baskıcı konuşur.

xi. **Oyuncu**; Fıkralar anlatır, espriler yapar, grubu eğlendirir ve yerli yerinde oynamazsa zaman kaybettirir.

xii. **Uykucu**; Toplantılarda uyuklar.

Toplantıyı Destekleyen Kişilikler

i. **Girişimci**; Tartışmalar için yeni fikirler öne sürer, sorunlara olumlu yaklaşır.

ii. **Önerici**; Konuyla ilgili görüş, düşünce ve önerilerini dile getirir.

iii. **Destekleyici**; Diğer katılımcıların olumlu fikir ve önerilerini destekler.

iv. **Deneyimli**; Kendi deneyimlerinden söz eder, örnekler verir, konuyu ve kişiyi destekler.

v. **Özetleyici**; En son söz alarak, toplantıda yapılan tartışmaları ve konuşmaları gözden geçirir ve konuyu toparlar.

Toplantıyı Kaynaştıranlar

i. **Rahatlatıcı**; Olumsuz duyguları gidermek için, gerekli alanlarda toplantıya ara verilmesini ister. Gerilimi azaltmak için espri ve şakalar yapar.

ii. **Uzlaşmacı**; Karara varılması için gerekli yerlerde makul tavizler verir.

iii. **Moral Verici**; Başkalarını över ve destekler. Dostça davranır ve cesaret verir.

iv. **Arabulucu**; Tartışmalarda birbirlerine ters düşen karşıt fikirli kişilerin arasına girerek arabulucu fikir ve önerilerde bulunur. Karşıt görüşleri kaynaştırır.

Yöneticinin, yukarıda belirtilen olumlu ve olumsuz davranışları bir potada eriterek, toplantının verimli geçmesini sağlaması ve toplantı yönetimini bilen nitelikte olması, toplantı başarısının en önemli faktörüdür.

Şayet toplantı sırasında olumsuz görüşlerde ısrar edenler olursa, yönetici, bu konuşmayı toplantı yerinin dışında başka bir yerde

olumlu hale getirmek için o kişilerle yüz yüze konuşmayı tercih etmelidir.

3.2.72. Yaratıcılık

Yaratıcılık, insanı diğer canlılardan ayıran en büyük özelliklerden biridir ve düşünebilme, kavramlar, olaylar arasında ilişkiler kurabilme ve bunlarla ilgili olarak sonuçlar çıkarabilmedir. Yaratıcılığın ana unsuru, iki veya daha fazla fikrin sentezinin yapılarak yeni bir fikre erişebilmektir (Yıldırım 2007:111).

Bilgi çağında, yaratıcı organizasyonlar, ürettikleri mal ve hizmetlerinde farklılık yaratan, yenilikçi organizasyonlardır. Organizasyonlarda yaratıcı insanların, yakın zamanda en büyük kaynaklardan biri olarak kabul edileceği tahmin edilmektedir (İraz 2005:246). Yaratıcı yöneticinin yönettiği ya da yaratıcılığın teşvik edildiği, desteklendiği organizasyonlar, yaratıcılığa dayalı ürün ve hizmetlerden oluşan piyasadaki rekabette galip geleceklerdir (Korkmaz ve Keçecioğlu 2014:161). Çünkü yaratıcılığın ön plana çıkartıldığı organizasyonlar gelişir, öğrenir ve yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir. Yönetici yaratıcı olduğunda, yönettiği organizasyon da yaratıcı olur (Yıldırım 2007:110)

Yöneticinin yaratıcılık yetisinin ne derece önemli olduğunu, yapılan bir araştırma sonucunda görebiliriz. Bu yapılan araştırmaya göre yenilikçi organizasyonların çoğunda üst düzey yöneticiler, bütün yaratıcı çalışmaları bizzat kendileri yapmaktadırlar (Dyer, Gregersen ve Christensen 2009).

3.2.73. Yatırım Maliyet ve Geri Dönüş Hesabı

Organizasyonlar, kuruluşundan faaliyetlerini genişletip büyümeye, yeni ürün ve/veya hizmet üretmeden mevcut ürün ve/veya hizmet üretim tesislerini yenilemeye olan tüm süreçlerinde veya ellerindeki likiditeyi değerlendirmek için yatırım yaparlar.

Her bir yatırımın bir maliyeti, bir de bu maliyet karşısında elde edilmesi arzulanan bir getiri, kâr vardır.

Yönetici, yatırım maliyeti ve net bugünkü değer veya iç karlılık oranı gibi yöntemleri kullanarak yatırımın geri dönüşü hesaplayıp (Demirbugan 2008:2), farklı yatırım senaryoları geliştirip, yatırım planını, stratejisini oluşturabilir. Bunları yapmadığı takdirde hesaplanmamış riskler alır.

3.2.74. Yazılı İletişim

İçinde bulunduğumuz çağ bilgi ve iletişim çağıdır. Bu çağda bilgi en temel güç ve sermayedir (Çalık ve Sezgin 2005:63). Bilginin, sayısız iletişim kanalları ile baş döndürücü bir hızda yayıldığı günümüzde, bilgiye sahip olan ve onu kontrol edebilen güce de sahip olup (Şahin 2007:82) onu kontrol eder. Bilginin üretilmesi, yayılması ve kullanılmasına olanak sağlayan da iletişimdir.

İletişimin birçok türü olmakla beraber, en kalıcı olanı yazılı iletişimdir. Bir kişinin veya organizasyonun muhataplarına iletmek istediği mesajı (emir, bilgi veya haberleri) yazı dili (Tezkan 2010:627) veya görsel simgelerle basılı veya yazılı dokümanlar şekilde kullanılmasına, yazılı iletişim denilmektedir.

Organizasyonlardaki en önemli iletişim şekli yazılı iletişim (Şahin 2007:82) olup, bunlar:

- Günlük yazışmalar,
- Dağıtılan sirküler (genelge),
- Yönetmelik,
- Tüzük,
- Tutanak,
- Özel veya resmi mektuplar,
- İşletme gazetesi,
- Duyurumlar,
- Broşür,
- Bültenler,

- Formlar,
- El kitabı,
- Katalog,
- Teklif ve şikâyet kutuları
- Afiş,
- Basın ilanları,
- İlan tahtaları ve
- Yazılı rapor olabilir (MEB 2012:23).

Bir yöneticinin yönetsel ve bireysel faaliyetlerinin tümünde iletişimin payı yadsınamayacak derecede büyüktür. Etkin bir yönetsel ve kurum içi iletişim olmadan, stratejiler veya planlar ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun başarısızlıkla sonuçlanmaya mahkumdur (Şahin 2001:82).

Yöneticinin doğru kararlar alabilmesi için, iletişim, özellikle de yazılı iletişim ile kendisine iletilmiş olan verileri incelemesi ve aldığı kararları muhataplarına aktarması gerekmektedir.

Muhataplara kararların aktarılmasının yazılı olması özellikle önemlidir çünkü yazılı iletişimde, alıcıya mesajın sunduğu anlam üzerinde düşünme, yargılama, analiz etme ve inceleme imkânı verir (MEB 2012:23) bu da yanlış anlamaların hatta yanlış uygulamaların önüne geçer.

Yönetici yazılı mesajın içeriğini ve seviyesini, karşısındaki topluluğun seviyesine göre ayarlamalıdır. Doğru bir dilbilgisi, imla ve gramer kurallarını kullanmalı, uygun kelimeler seçerek yazmalı. Muhatabına uygun bir hitap şekli seçmeli ve fikirlerini aktarırken mantık ve olay örgüsünü doğru bir şekilde kurmalı. Yazı ne sıkıcı olmalı, ne karmaşaya neden olabilecek derecede uzun olmalı ne de muhatapta soru işaretleri bırakacak kadar kısa olmalı.

3.2.75. Yükselme İhtirası

Yöneticinin Yükselme İhtirası, belli bir düzeyde kaldığı sürece, başarı isteğini arttırır ve tüm enerjisini organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda harcamasına sebep olur.

Belli bir düzeyi geçtiğinde bu Yükselme İhtirası organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme amacının önüne geçer ve yönetici tüm enerjisini yükselmek için harcamaya başlar.

Eleştiriye tahammülsüzlük, yaşanan hadiseler için hep bir sorumlu, suçlu arayışı, organizasyon içerisinde çok katı olma, her şeyi kontrol altında tutma isteği, üst yönetimin kararlarını eleştirme ve beğenmeme, sürekli ücretinden veya bulunduğu pozisyonu hak etmediğinden yakınma gibi sayabileceğimiz birçok olumsuz tutum ve davranış bu çizginin aşıldığının göstergeleridir.

3.2.76. Zamanı Yönetme

Zaman, görünürde herhangi bir maliyeti olmadığı için, en kötü yönetilen üretim girdisidir ve bu nedenle aslında bir organizasyona en büyük maliyeti de yönetilememesi vermektedir. Halbuki zaman toplanamayan, stoklanamayan, geri getirilemeyen ve en pahalı kaynaktır (Güçlü 2001:87-88). Dolayısıyla da hem organizasyon açısından hem de birey açısından doğru yönetilmesi ve en etkili şekilde kullanılması önemlidir.

Zaman yönetiminde temel düstur, bir gün içerisindeki en küçük zaman diliminin bile önceden planlanarak yöneticinin ve organizasyonun daha verimli hareket etmesini sağlamaktır. Zaman yönetimi, acil olmakla birlikte o kadar da önemli olmayan günlük olayların baskısından kaçınmak için, açık önceliklerin ortaya konulmasını da savunur (Güçlü 2001:89).

İki tür zaman yönetimi vardır:

- **Örgütsel (Organizasyonlar açısından) zaman**
  Örgütsel zaman, organizasyonun iştigal konusu olan mal ve/veya hizmet üretebilmesi için yerine getirmesi gereken

işlevler için personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır (Yılmaz ve Aslan 2002:26).

- **Kişisel zaman yönetimi**

Zaman yönetiminde temel hedef, bireyin kendisini ve islerini yaşanan zaman süresi içinde istenen düzeyde planlamasıdır (Güçlü 2001:90).

Organizasyon açısından zamanında yapılmayan planlamalar, yerine getirilmeyen sözleşmeler, teslimatlar, üretim planları ve benzeri durumlar organizasyonlara hem maddi bir yük yüklemekte, aynı zamanda da pazardaki marka değerini, prestijini karalayarak pozisyonunu ve geleceğini tehlikeye atmaktadır.

Yöneticinin şahsı açısından, özle yaşamıyla iş yaşamı arasındaki dengeyi kurmasını engellemekte, fuzuli iş yoğunluğu yaşamasına, işlerini zamanında tamamlayamamasına, gerekli kararları zamanında alamamasına, strese, performans düşüklüğü ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Bunlar da organizasyonun verimsizliğine, performans düşüklüğüne ve sonuçta da zarar etmesine neden olmaktadır.

3.2.77. Zekâ

Prokopenko (1987)'ya göre "Verimlilik iş gücünün daha fazla çaba sarf ederek veya daha uzun süre çalışması değildir. Gerçek verimlilik zekice çalışmaktır; çünkü insanın fiziksel limitlerinden dolayı, eğer zeki bir şekilde çalışılmazsa verimlilik artışı belirli bir seviyenin üzerine asla çıkamayacaktır" (Artar Y. 2015)

Zekâ çok yönlü bir kavramdır. İçeriğinde işlevsel olması, çözüm ve sonuç odaklı olması, bilginin pratiğe dökülmesi, pragmatik olması gibi birçok özelliği barındırır. Zekâ, "anlama, ilişkileri kavrama, kavrama, algılama, soyutlama, öğrenme, yeni durumlara uyma, çıkarsama, genelleme, yargılama, birleştirme, çözümleme, ayırt etme, eleştirme yeti ve yeteneklerinin toplamıdır." (Gümüş

2015:598). Bu nedenle yöneticinin uzmanlık ve tecrübesi ile organizasyona ilişkin bilgi ve zekâsı organizasyonun alacağı kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Kahya ve Berk 2014:1).

Organizasyonun doğru bir şekilde yönetilebilmesi, organizasyonel hedeflere ulaşılabilmesi için doğru bir şekilde yönetiliyor olması elzemdir. Doğru yönetilebilmesi için de yöneticinin belli kişisel, beşerî, yönetsel ve mesleki yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Bütün bu yetkinliklerin kullanabilmesi için yöneticinin zeki olması gerekmektedir.

3.3. Yöneticilerin Yetkinliklerinin Denetimini Gerekli Kılan Faktörler ve Denetlenmediği Taktide Ortaya Çıkacak Sonuçlar

Yöneticiler, organizasyonların karar alıcı ve uygulayıcı kademelerinde olduklarından, karar alma ve/veya alınan kararları uygulama süreçlerinin sağlıklı işleyebilmesi için belli başlı yetkinliklere sahip olmaları beklenir. Bu yetkinliklere sahip olup olmadıklarını anlamanın yolu da onları hem işe alırken ve görev yaptıkları sürece yetkinliklerini denetleyip, zayıf yetkinliklerini geliştirmelerini sağlamaktır. Ancak zayıf olan yetkinlikleri geliştirildiğinde ve görev yapacakları pozisyonların gerektirdiği yetkinliklere haiz olduklarında ilgili sorumluluk kendilerine verilmelidir. Aksi takdirde, yapılan planlar, koyulan hedefler, tespit edilen stratejiler ne kadar iyi olursa olsun sonuçta onları uygulayacak olan yöneticiler olduğundan, başarısızlık kaçınılmazdır.

Bu durumu en çok aile şirketlerinde görmekteyiz. Türkiye'deki şirketlerin %90'nından fazlası aile şirketidir (ASO 2005:4) ve kurulan bu şirketlerin %80'i ilk 5 yıl içerisinde, toplamda da %96'sı ilk 10 yıl içerisinde iş yaşamından çekilmektedirler (Capital 2007). Bunun temel sebeplerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Ceylan 2014)

i. Nakit Akışını Yönetememek
ii. Büyüme Stratejisine Sahip Olmamak
iii. Aşırı Özgüven ya da Özgüvensizlik
iv. Yeniliklere Uyum Sağlayamamak
v. Tek Adam Olmak ya da Ortaklık Sorunları Yaşamak

Bu sebeplerin tümünün temelinde, yöneticilerin gerekli yetkinliklere sahip olmamaları yatmaktadır.

Bütün bu kapanma sebepleri 2 ana başlık altında toplanırsa, yetkinliklerin denetimini gerekli kılan faktörler de tanımlanmış olur:

3.3.1. Aile şirketlerinin kötü yönetilmesi

Küçük organizasyonlarda, genelde firma sahipleri ve aile bireyleri yöneticilik yapmaktadırlar. Büyük organizasyonlarda ise organizasyon içerisindeki görev ve sorumluluğun artması ve yapısal karmaşıklık nedeniyle yönetsel yetkiler profesyonel yöneticilere devredilerek hem sorumluluklar azaltılmaya hem de daha uzman kişiler tarafından görevlerin yürütülmesi sağlanarak verimlilik ve etkinlik artırılmaya çalışılmaktadır (Kahya ve Berk 2014:1). Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'i aile şirketidir (Tuncel 2011:1) ve bunlar kurumsallaşamamışlardır. Kurumsallaşamadıkları için de ikinci kuşağa kalan aile şirketi sayısı ile ilgili Türkiye için herhangi bir istatistiki bilgi olmamakla birlikte bu rakam Amerika için %16, üçüncü kuşağa kalan şirket sayısı da sadece %4 tür (Tuncel 2011:1). Yani şirketlerin %80'i daha kurucuları hayatta ve şirketi yönetirken, çocuğu şirketin başındayken de artakalanların %80'i (açılmış şirketlerin %20'si ikinci kuşağa geçerken, %16'sı üçüncü kuşağa geçememektedir) kapanmaktadır ve sadece %4'lük küçük bir yüzde üçüncü kuşağa geçebilmektedir.

Bunun en büyük nedeni de yöneticilerin sahip olması gereken yetkinliklere sahip olmamaları, sadece ailenin ferdi olmalarından ötürü şirketi yönetiyor olmalarıdır.

3.3.2. İşletme körlüğü

İşletme körlüğü, bir organizasyonda kullanılagelen yöntem ve uygulamalardaki hataların fark edilememesi ve olası fırsatların ve risklerin yöneticiler tarafından algılanamamasıdır (Altınay vd. 2012:13-14). Özellikle inovasyon ve değişime açık olmayan yöneticilerin yönettiği organizasyonlar, değişen pazar koşullarına yeterince hızlı veya hiç uyum sağlayamamakta, alışageldikleri uygulamalara devam etmekte, ürün ve hizmetlerinde farklılığa gitmemektedir.

Yöneticilerin değişen pazar koşullarında organizasyonu yönetecek yetkinliğe sahip olduklarından emin olmak, yetkinliklerinde herhangi bir körelme olup olmadığını tespit etmek için sürekli ve düzenli olarak yetkinlik denetiminden geçmesi gerekmektedir.

Denetimden geçmeyen yöneticilerin yetkinliklerinin değişen piyasa koşullarına göre şekillendiğinden ve yönettikleri organizasyonların doğru yönetildiğinden emin olmak neredeyse imkânsızdır. Fark edildiği zaman da genellikle geç kalınmış olmaktadır.

3.3.3. İşe alma, görev değişikliği veya yükselme

Organizasyona yeni katılacak olan yönetici adaylarının seçiminde, organizasyon içerisinde görev yeri değişecek, yeni yönetici olacak veya yükselecek olan yöneticilerin atandıkları pozisyonların gerektirdiği yetkinliklere sahip olduklarının teyit edilmesi bir diğer faktördür.

Yetkinliği denetlenmeden işe alınan, pozisyonu değiştirilen veya yükseltilen yöneticilerin yetkinlikleri denetlenmediği takdirde, pozisyonunun gerektirdiği kararları ve yönetim becerilerini sergileyebilecekleri konusu tümüyle tesadüflere bırakılmış olur ve bu da organizasyon için bir risk teşkil eder.

3.3.4. Yöneticilerin Yetkinliklerin Denetiminin Güçlükleri

Yönetici yetkinliklerinin denetimindeki en büyük güçlük, hâlihazırda Türkiye koşulları için tanımlanmış ve uygulamaya konulmuş herhangi bir yönerge, süreç, uygulama olmamış olmasıdır. Bu da yönetici adayını işe alırken insan kaynakları biriminin, denetimini yaparken de iç denetim biriminin kendi yönergelerini belirleyip, süreçleri tanımlayıp uygulamaya koymalarını gerektirmektedir.

3.3.5. Yöneticilerin Yetkinliklerin Denetiminde Kullanılan Yöntemler

Yönetsel yetkinliklerin denetimi birkaç kurumsal kuruluş hariç hiçbir yerde yapılmamaktadır. Bazı İnsan Kaynakları firmalarının kendi hazırladıkları ve birkaç yetkinliği ölçümledikleri uygulamalar ve online kariyer siteleri, DISC Kişilik Envanteri adlı bir test ile yapılmaktadır.

DISC teorisi ilk olarak 1928 yılında Dr. William Moultan Marston tarafından "Emotions of Normal People" - "Normal Kişilerin Duyguları" kitabında ortaya konulmuş olup bir ölçüm aracı olarak kullanılmaya ise 1970'lerde başlanmıştır (DISC Akademi).

Tarihinden de anlaşılacağı üzere bu test ortaya konulduğu tarih itibariyle 88, kullanılmaya başlandığı tarih itibariyle 46 yaşındadır.

Bu süre içerisinde değişen ticaret, liderlik, yöneticilik kavramları, iş yapım şekli ve diğer sosyal, teknolojik ve politik durumlar bu testi geçersiz kılmaktadır.

Bu test, Türkiye toplumsal yapısı için değil, Amerikan toplumsal yapısı için geliştirilmiş olduğundan Türkiye'ye veya Amerikan kültürü ile alakası olmayan herhangi bir ülkede/toplumda yetişmiş herhangi bir kişiye ortaya çıktığı gün dahi yapılması doğru sonuç vermezdi. Çünkü organizasyonların örgütsel kültürleri, içerisinde barındıkları toplumun kültürünün bir alt kültürüdür (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun 2000:4) ve yöneticinin yönetim

şeklini belirleyen, aldığı kararları etkileyen etmenlerin başında yetiştiği topluma hâkim olan kültür ve toplumun sosyal yapısı vardır. Bu Almanya'da IQ testine tabi tutulan Türk çocuklarının çoğunun geri zekâlı olarak sınıflandırılmasına benzer.

10 Ocak 1986 tarihli Tercüman gazetesinde çıkan haberde, Almanya'da Türk çocuklarına kültürel olarak uygun olmayan testler uygulanarak haksızlık yapıldığının altı çizilmiş. Haberde, "Alman çocuklar için geliştirilen testler, Türk çocuklarına uygun düşmüyor ve öğretmenler hemen geri zekâlı damgasını yapıştırıyor" deniyor.

Araştırmada, Türkiye özelinde hazırlanmış bir yetkinlik denetim sistemine rastlanamamıştır. Bu yönde bir test hazırlanması önemli bir ihtiyaçtır.

Her ne kadar burada bahsedilmiş olan yetkinlikler genel olsa da, sektöre ve işletmeye göre özellikle teknik uzmanlık yetkinliği farklılık ve çeşitlilik arz etmektedir. Dolayısıyla her bir organizasyon hem işe alımda uygulayabileceği hem de görev başındaki yöneticilerine uygulayabileceği, kendine uygun bir yetkinlik değerlendirme formlarını ayrı ayrı hazırlayıp uygulamaya almak zorundadır.

Bu yetkinlik değerlendirme formları her bir kademe ve pozisyon için ayrı ayrı olmalıdır.

SONUÇ

Özellikle 21 yüzyılın başından itibaren dünya hızla değişmeye başlamış, bu değişim günlük yaşam ile birlikte iş yaşantısını da hızla değiştirmiştir.

İnsanların ve dolayısıyla toplumların günlük alışkanlıkları, iş yapış şekilleri, günlük ilişkileri, ilişkilere bakış açıları bu değişime uyum sağlamaya başlamış, değişimin gerisinde kalanlar ise belli bir noktadan sonra hem toplumdan hem de dünyadan hızlı bir kopuş sürecine girmiştir.

Bu çevreyi, olayları ve iş yaşantısı ile nesneleri algılamadaki farklılık, yaşantıdaki değişiklik, bilgiye ulaşmadaki kolaylık ve hız, X, Y ve Z jenerasyonları arasındaki farklılıkları daha da derinleştirmiştir.

Jenerasyonlar arası bu derinlik ürünlerin hem arz ve talep dengesini etkilemiş, ürün ve hizmetlerde çeşitliliğin yanısıra kişiselleştirme de ön plana çıkmaya başlamıştır. Öyle ki artık kişi aldığı arabayı da tişörtü de, telefonu da kişiselleştirebilmekte ve kendi kişiliğini, zevkini ve algısını yansıtacak ürünlerin, sadece ve sadece kendisi için üretilebilmesini sağlayabilmektedir.

Bununla birlikte otomasyon sayesinde seri üretimdeki insan girdisi en az seviyeye çekilerek hem hız hem de insan kaynaklı hatalar azaltılarak maliyetler düşürülmüş, piyasa, değişime ayak uyduramayanların birer birer silindiği bir şekle dönüşmüştür. Öyle ki 1980'lerde dünyada yaklaşık 85 otomobil üreticisi varken bu sayı 2000'lere ulaşıldığında 18'e düşmüştür (Deniz 2009:5). Bunun en büyük sebeplerinden biri Japon Toyota firmasının hayata geçirdiği Yalın Üretim modeli olsa da asıl sebep, diğer işletmelerin, değişen bu iş yapım şekline ayak uyduramamalarıdır.

Benzer durumlar küresel ölçekte sürekli yaşansa da, sorun yönetimde, yöneticinin yetkinliklerinin sorgulanmasında değil de başka mecralarda aranmaktadır. Halbuki aynı sektörde faaliyet

gösteren iki farklı firmanın, üretim sistemleri aşağı yukarı aynı olduğu halde, başarı ve buna bağlı olarak ömürlerinin farklılık göstermesinin temelinde yatan gerçeklik yöneticilerinin sahip oldukları yetkinliklerin farklı olmasıdır.

Dünyadaki işletmelerin %90'ından fazlasının aile şirketi olduğu göz önüne alındığında, aynı sektörede dahi olsalar, işletmelerin başarı ve ömürleri arasındaki farklılığın sebepleri daha iyi görülebilir.

Aile şirketlerinde genellikle şirketi kuran girişimci aile ferdi, şirketin yönetimini de üstlenmektedir. Yöneticilik ve girişimcilik farklı kulvarlarda kendisine yer bulan iki farklı kavram olsa da, bütün dünyada girişimci kurduğu işletmeyi yönetmeye meyillidir. Hem Türkiye hem de dünyadaki örneklerine baktığımız zaman, girişimcinin kendisi yerine profesyonel yöneticilere emanet ettiği işletmelerin yaşama ve büyüyüp gelişme olasılığı diğerlerine göre daha fazladır. Çünkü profesyonel yöneticiler, girişimcilere nazaran, bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinlere daha çok sahiptirler.

Aile şirketlerinde ebeveynler çocuklarına sadece şirketleri değil, iş yapma yöntemlerini de miras bırakmaktadırlar. Geçiş süreci boyunca çocuğunun yönetimine bıraktığı işletmeye sürekli gelen ebeveyn, çocuğunun kendisinden öğrendiği şekilde işleri yaptığından emin oluncaya kadar kontrol ve gözetim mekanizmasını çalıştırmakta, bir çok zaman da gizli yönetici olarak, perde arkasından şirketi yönetmekte, alınan kararlarar doğrudan veya dolaylı olarak müdahale etmektedir. Kurup belli bir noktaya getirdiği işletmeyi ancak çocuğu belli istediği kalıba girdiği zaman terketmektedir.

Ne işletmenin yönetimini devreden, ne de devralan kişilerin yönetici yetkinlikleri sorgulanmadığı, ölçümlenmediği için işletmeler ya güdük kalmakta, ya da belli bir süre sonra miadını doldurup piyasadan çekilmektedirler.

Bazen profesyonel yöneticilerde de iş körlüğü oluşabilmekte, markalarına, konumlarına, piyasa paylarına ve güçlerine güvenerek aldıkları yanlış kararlarda inat ederek işletmelerini zarara hatta ve hatta piyasadan çekilmeye kadar götürebilmektedirler.

Halbuki hızla değişen ve küreselleşen iş dünyasında kuşaklar arası değil, yıllar hatta bazı sektörlerde aylarla ifade edilebilecek şekilde yönetim sistemi değişikliği ihtiyacı gösteren gelişmeler görebilmekteyiz.

Bu değişim ihtiyacı sadece yönetim veya iş yapış sistemlerinde değil, ürün ve hizmetlerin çeşitliliği ve kalitesinde de yaşanmaktadır. 2000'li yılların başında son teknoloji olan cep telefonları 3-4 yıl sonra takoz olarak nitelendirilmeye başlanmış, günümüzde ise tüm iletişim aletleri ve bilgisayar cep telefonu içerisinde toplanmıştır.

Profesyonel yöneticilerin iş körlüğü, aşırı güveni ve müşteri ihtiyaçlarını okuyamamalarına en iyi örnekler Circuit City, Nokia ve Excite olacaktır.

Curcuit City: 1990'lı yıllarda 567 mağazası ve 300'ün üzerinde servis merkezi ile ABD'deki en büyük ikinci elektronik zincir mağazası olan Circuit City, depolama ve nakliyeden tasarruf edebilmek için yıllık yaklaşık 1.6 milyar dolar ciro elde ettiği ev elektroniği satmaktan 1999'da vazgeçti. Bunun sonucunda da 2000'li yılların başında oluşan gayrımenkul patlamasının getirdiği ihtiyaçları rakipleri karşıladı ve insanlar ev elektroniği ile ilgili ihtiyaç duydukları cihazları alırken diğer ihtiyaçlarını da aynı mağazalarda karşılamaya başladılar.

28 Mart 2007 yılına gelindiğinde daha fazla tasarruf yapabilmek adına 3,400 yetişmiş, kalifiye yönetici işten çıkartıldı. Bunların çoğu mağazalarda çalışan ve satışa yön veren, müşteri ile doğrudan birebir iletişime giren yönetici seviyesindeki kişilerdi. Çıkartılan yöneticilerin yerine yetkinlikleri daha az olan kişiler işe alındı. Bunun sonucunda da Nisan 2007'den itibaren satışlarda

dramatik düşüşler yaşandı ve 2009 yılında da şirket iflas etti (Vikipedi, Business Insider).

Nokia: 2000'li yılların gözde cep telefonu markası Nokia, bu değişime ayak uyduramamanın en güzel örneklerinden biridir. 1990'ların başında bütün faaliyet gösterdiği alanları bir tarafa bırakıp mobil telefon üretim işine giren Nokia, 2000'li yılların başında piyasaya hakim bir marka olmuştu. Hatta 1996 yılında ilk akıllı ve dokunmatik ekrana sahip telefonu üretmiş, Araştırma Geliştirmeye çok büyük bütçeler ayırmış bir firmaydı. Ama piyasayı domine etmesine güvenerek hızla değişen akıllı telefon işletim sistemlerini bir kenarıya bırakıp, kendi işletim sistemini piyasaya empoze etmeye çalışması, teknolojinin ve tüketici taleplerinin hangi yönde geliştiğini okuyamaması, markasına aşırı güvenmesi sonunu hazırladı (Surowlecki 2013).

Excite: 1990'ların sonlarında dünyada belli başlı birkaç Web arama motoru vardı ve bugün adını kimse hatırlamasa da, yeni jenerasyon adını hiç duymamış olsa da Excite bunlardan biriydi. Google'ın arama motorunun tasarlayanlar teknolojilerini Excite'a satmak istediklerinde Excite'ın CEO'sunun cevabı arama motorunun çık hızlı çalıştığı, sayfalarını ziyaret eden kişilerin gösterilen reklamları görmeden sayfadan çıkacağı, bundan dolayı da gelir kaybına uğrayacakları (Levy 2011:32) olur.

Sonuç olarak bugün müşterinin ne istediği, nasıl istediği ile ilgilenmeyen Excite gibi bir çok arama motoru sanal dünyadan silinmiş, yaşayabilen birkaç tanesi ise ciddi anlamda güç kaybetmiş ve piyasayı müşterinin ne istediğine, nasıl istediğine odaklanan Google'a bırakmışlardır.

Bu örneklerden de anlaşılabileceği gibi sektörün gerektirdiği yönetici yetkinliklerine sahip olmayan yöneticilerle çalışan, yönetim sistemleri, ürün ve hizmetlerdeki değişiklikleri piyasanın gerektirdiği şekilde değiştirip geliştiremeyen, müşteri memnuniyetini ve inovasyonu şiar edinemeyen organizasyonlar,

pazardaki pozisyonlarını korumakta, hatta iş hayatını devam ettirmekte zorlanmaktadırlar.

Bu değişiklikleri yapacak, organizasyonun devamını sağlayıp koyulan hedefler doğrultusunda harekete geçirecek, gerekli kararları alıp organizasyonu sevk ve idare edecek kişiler de şüphesiz yöneticilerdir. Dolayısıyla yöneticilerin, bu fonksiyonlarını yerine getirirken gerekli yetkinliklere sahip olup olmadıklarının denetimi, her bir organizasyon için hayati bir önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Akgöbek İ. (2011). *Büyüme Stratejisi Olarak Şirket Birleşme ve Satın Almaları - Türk Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi - Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Akgünç Ö. (2011). *Mali Tablolar Analizi* (14. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Akova O. Işık K. (2008). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 17-44.

Aktan C. C. 2008, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, Temmuz-Ağustos 2008, 4-21

Aktuğlu I. K., Temel A. 2006, Tüketici Markaları Nasıl Tercih Ediyor, (Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 43-59

Alshahrani M. S. S., Alshahrani B. S. Z., Alshahrani A. S. A. 2015, Building an Effective Customer Relationship System (CRM): Saudi Credit Bank Employees Perception of Service Quality, International Journal of Management Science and Business Administration, 1.7, 60-65

Altınay A., Mercan N., Aksanyar Y., Sert S. 2012, İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4.1, 13-19

Altun A. 2008, Türkiye'de Medya Okuryazarlığı, İlköğretmen Eğitimci Dergisi, 16, 30-34

AÖF, Faaliyet (Çalışma) Kaldıracı, Açık Öğretim Fakültesi Ders Notları Web Sayfası, http://notoku.com/faaliyet-calisma-kaldiraci, Erişim Tarihi: 03.11.2016

Arı, O. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

ASO 2005, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Kitapçık, Ankara Sanayi Odası, 1-11

Asunakutlu T. 2006, Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması - Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8.4, 16-33

Atak M., Atik İ. 2007, Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3.1, 63-70

Atıcı, M. (2001). Yüksek ve Düşük Yetkinlik Düzeyine Sahip Öğretmenlerin Sınıf Yönetim Stratejileri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 28, 483-499.

Avcı, N. (2015). Otel İşletmelerinde Yönetici Yetkinliklerinin Analizi: İzmir Örneği, Turizm Araştırmaları Dergisi, 26.1, 7-16.

Aydemir M. 2014, Medyada Şiddetin Dönüşümüne Bilinçaltı Etki Yöntemleri Ve “Mutlu Şiddet” İlişkisi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16.1 (Özel Sayı), 166-170

Aykan E. 2004, Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 213-224

Bakan İ. 2008, "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ve Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, KMU İİBF Dergisi, 14, 1-28

Balay R. 2004, Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37.2, 61-82

Berberoğlu M., Sağlam B. 2010, Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 2, 102-118

Bezirci, M., Karasioğlu F. (2011). Türkiye'de Denetimin Tarihsel Gelişimi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 573-589

Bhardwaj A., Punia B.K. (2013), International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2.5, 70-84

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 1.2, 13-20.

Bozgeyikli, H. (2004). Meslek Kararı Verme Yetkinlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 221-234.

Brown S. A. 1999, Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business, Kitap, 1. Baskı, John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA, 1-376

Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.

Business Insider, Web Sitesi, http://www.businessinsider.com/10-brands-that-committed-suicide-2013-3#circuit-city-2, Erişim Tarihi: 24.11.2016

Capital 2007, Şirketlerin Ömrü Daha da Kısalacak mı?, Capital Dergisi Web Sayfası, http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/sirketlerin-omru-

daha-da-kisalacak-mi-haberdetay-4372, Erişim Tarihi: 05.11.2016

Carpenter M., Bauer T., Erdoğan B. (2012), Management Principles, http://2012books.lardbucket.org/ , Erişim Tarihi: 25.10.2016

Cartwright S., Cooper C. L. 1995, Organizational marriage: “hard” versus “soft” issues?, Personnel Review, 24.3, 32-42

Chakravarthy B. S. 1982, Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management, Academy of Management Review, 7.1, 35-44

Conant J. S., Mokwa M. P., Varadarajan P. R. 1990, Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, Strategic Management Journal, 11, 365-383

Cripe E. J. (2002), 31 Core Competencies Explained, Workforce Magazine, 3 Eylül 2002, http://www.workforce.com/2002/09/03/31-core-competencies-explained, Erişim Tarihi: 03 Mart 2015

Çakrak, D. (2010). Firma Yetkinliği ve Organizasyonel Öğrenme ile İlişkisinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çalışkan, R. (2015). Osmanlı Devletinden Cumhuriyet Dönemine Yüksek Denetim Olgusu ve Gelişim Süreci, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12.32, 57-75

Çetinkaya, M. (2009a). Yöneticilerin Yönetsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11.2, 219-239.

Çetinkaya, M. (2009b). Yönetsel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama,

Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2010). Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26, 1-16.

Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2012). Yönetsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41.1, 142-161.

Çiftçi, M. ve Öztürk, U.C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13.25, 145-172.

Dalak G. (2000), Denetim ve Kalite Denetimi, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, 1.1, 1-15

Delicebey M., Günbeyi M. 2013, Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27.1, 209-239

Demir C., Yılmaz M. K. 2010, Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25.1, 69-88

Demirbolat A. O. 1999, Yönetici ve Empatik Yaklaşım, Gazi Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi, 14.114, 82-85

Demirhan, D. 2002, İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2.2, 117-124.

Deniz, E. 2009, Otomotiv Sektör Raporu, Kitap, Europe Enterprise Network, European Commision Enterprise and Industry, 1-31

DISC Akademi, Web Sitesi, http://www.discakademi.com, Erişim Tarihi: 05.11.2016

Dulewicz V, Higgs M. 2000, Emotional intelligence – A review and evaluation study, Journal of Managerial Psychology, 15.4, 341-372

Dyer J. H., Gregersen H., Christensen C. M. 2009, Entrepreneurship - The Innovator's DNA, Harvard Business Review, Aralık 2009

Elçi Ş. 2014, İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı, Kitap, İNOMER Rekabet ve Kalkınma, 1-57

Emhan A. 2009, Risk Yönetimi ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23.3, 209-220

Erdem F. 2001, Girişimcilerde Risk Alma Eğitimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 2, 43-61

Eren D., 2012, KİGEM, Kişisel Gelişim Merkezi Web Sayfası, http://www.kigem.com/ilk-izlenimin-etkisi-size-bagli.html, Erişim Tarihi: 28.10.2016

Ereş F. 2004, Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 15, 21-29

Erkuş A., Tabak A. (2008). İş yaşamında müzakereler: Kamu ve özel sektör çalışanlarıyla ilgili karşılaştırmalı bir araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 397-418

Esba M. 2009, Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1-152

Etkinda M., Kenettb R. S., Shafrirc U. 2010, The Evidence-Based Management of Learning: Diagnosis And Development of

Conceptual Thinking With Meaning Equivalence Reusable Learning Objects (MERLO), Bildiri - International Conference on the Teaching of Statistics ICOTS-8 / Data and Context in Statistics Education: Towards an Evidence-Based Society / Lubliyana, Slovenya, 11-16 Temmuz 2010, 1-18

Federman B. 2009, Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty, Kitap, John Wiley & Sons, New York, ABD, 1-242

Gandz J. 2009, Compelling Visions: Content, Context, Credibility and Collaboration, IVEY Business Journal, Mart/Nisan 2009

Goleman D. 2013, Yeni Dönemde Odaklanma Taktikleri, Capital Dergisi Web Sayfası http://www.capital.com.tr/yonetim/yeni-trendler/yeni-donemde-odaklanma-taktikleri-haberdetay-123, Erişim Tarihi: 01.11.2016

Goodman T. 2016, Initiative, Forbes Book of Quotations: 10,000 Thoughts on the Business of Life, Hachette İngiltere

Goyal R. 2012, Management in India: Grow from an Accidental to a successful manager in the IT & knowledge industry, Pack Enterprice, Mayıs 2012

Güçlü N. 2001, Zaman Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 25, 87-100

Güçlü N. 2003, Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23.2, 61-85

Güler, N. 2010, Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Bu Yetkinliklerin İşe Alım Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güllüce A. Ç., İşcan Ö. F. 2010, Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5.2, 7-29

Gülsoy B. 2007, İşletmelerde Yönetsel Etkinlik ve Ölçümü, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara,1-137

Gümüş İ. 2015, Kutadgu Bilig'de Zakâ Kavramı, Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10.16, 593-604

Güneş F. 2003, Okuma–Yazma Öğretiminde Cümlenin Önemi, TÜBAR (Türklük Bilim Araştırmaları) Dergisi, 13, 39-48

Gürel, A. (2006). İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

HBE (Harvard Business Essentials) 2015, Yöneticinin El Kitabı, Kitap, Harvard Business Press – İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 3. Basım, 1-336

Hüner, D. B. (2014). Bağımsız Denetimde İç Kontrol ve İç Denetimin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

IAA (2016), Uluslararası İç Denetim Standartları (Revizyon Ekim 2016), https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf , Erişim Tarihi: 21.10.2016

İbicioğlu, H. ve Ünal, Ö.F. (2014). Analitik Hiyerarşik Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28.4, 55-78.

İraz R. 2005, "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19.1, 243-258

İraz R., Yıldırım E., 2004, İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürebilirliğine Etkisi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 79-95

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMMO) Web Sayfası, http.ismmmo.org.tr, Erişim Tarihi: 10.08.2016

İstanbulhospital.com, Stres Nedir, Web Sayfası, http://www.istanbulhospital.com.tr/post/stress-nedir_20, Erişim Tarihi: 03.11.2016

İzgören A. Ş. 2016, İş Yaşamında 100 Kanguru, Kitap, Elma Yayınevi, Ankara, 1-256

Jensen S., Kohn C., Rilea S., Hannon R., Howells G. 2007, Emotional Intelligence - A Literature Review, Kitap, University of the Pacific Department of Psychology, 1-134

Jiménez-Jimenez D., Sanz Valle R., Hernandez-Espallardo M. 2008, Fostering innovation, European Journal of Innovation Management, 11.3, 389–412

Kahya M., Berk U. 2014, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Vekalet Kuramı ve Yönetici Seçimi, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Konya/Selçuk Üniversitesi, 1-9

Kalfa Ç. 2011, Müzakere Yönetim Sürecinde Kişilerarası İletişimin Rolü ve Önemine İlişkin Bir Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1-197

Kaplan R. S., Norton D. P. 2008, Mastering The Management System, Harvard Business Review (Reprint), 1-17

Karip E. 1998, Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4.8, 1-23

Kaya İ. 2009, Müşterinize Dokunmanın 375 Yolu - Pazarlama Bi' Tanedir! (Bir Pazzarlamalar Ansiklopedisi), Kitap, IV. Dijital Baskı, 1-385

Kılıç M., Erkan V. 2006, Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada olabilir mi?, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 77-93

KİİBK (Kanada İş ve İşçi Bulma Kurumu Web Sayfası), http://www.employeeservices.gov.sk.ca, Erişim Tarihi: 05.03.2016

Koçel T. 2001, İşletme Yöneticiliği. 8. Baskı. Beta Basım, İstanbul, 1-860

Korkmaz A. Ç., Keçecioğlu T. 2014, Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10.22, 155-171

Kurucuoğlu, Ü. (2010). Çokuluslu Bir Şirkette Ülkelere İlişkin Yetkinlik Algılamaları ve Yetkinlik Bazlı Mülakat Etkinliğine İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kurudayıoğlu M., Tüzel S. 2010, 21. Yüzyıl okuryazarlık Türleri, Değişen Metin Algısı ve Türkçe Eğitimi, TÜBAR (Türklük Bilim Araştırmaları) Dergisi, 28, 283-298

Lee Teck-Heang, Azham Md. Ali (2008). The evolution of auditing: An analysis of the historical development, Journal of Modern Accounting and Auditing, 4.12, 1-8

Levy S. 2011, In The Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives, Kitap, Simon & Schuster, New York, ABD, 1-432

Lin H., McDonough E. F. 2011, Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity, IEEE Transactions on Engineering Management, 58.3, 497-509

Martina, K., Hana, U. ve Jiri, F. (2012). Identicication of Managerial Competencies in Knowledge Based Organizations, Journal of Competitiveness, 4.1, 129-142.

Mayatürk Akyol, E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çokuluslu Bir Firma Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 15.2, 155-174.

MEB 2012, Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri - Örgüt İletişimi, Kitap, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 1-64

OECD/Eurostat 2005, Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Kitap, 3. Baskı, OECD Publishing, Paris, 1-166

Okay I. 1999, İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş Ve Uygulama Sonuçları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1-185

Oracle 2012, Goal Setting: A Fresh Perspective, An Oracle White Paper, http://www.oracle.com/us/media1/goal-setting-fresh-perspective-ee-1679275.pdf, Erişim Tarihi: 27.10.2016

Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri, Maliye Dergisi, 161, 215-230.

Özkul G. 2007, Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri: Ekonomik Teoride Girişimciler, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12.3, 343-366

Paliszkiewicz J. 2012, Orientation On Trust And Organizational Performance, Management, Knowledge and Learning International Conference 2012, 202-212

Paşaoğlu D., Tokgöz N., Şakar N., Özler N. D. E., Özalp İ. 2013, Yönetim ve Organizasyon, Kitap, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Yayın No: 2944, 1-206

Quigley J. V. 1994, Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it, Business Horizons, 37.5, 37-41

Rivenbark, W.C. ve Jacobson, W.S. (2014). Three Principles of Competency-Based Learning. Mission, Mission, Mission, Journal of Public Affairs Education, 20.2, 181-192.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. ve Gowing, M.K. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices, Human Resource Management, 41.3, 309-324.

Roslewicz, T. D. (1994). The Audit Process, Kitap, USA Department of Health & Human Services, Office of Inspector General, Office of Audit Services

Schomaker P. 2012, 6 Ways to Become a Credible Leader and Team, Inc. Dergisi, 16 Ekim 2012

Searcy D., Woodroof J., Behn B. (2003), Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Konferans tarihi 6-9 Ocak 2003

Smart B. D., 1998, Topgrading: How Leading companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People, Englewood Cliffs: Prentice Hall, New York

Surowlecki J. 2013, Where Nokia Went Wrong, The New Yorker Web Sitesi, http://www.newyorker.com/business/currency/where-nokia-went-wrong, 3 Eylül 2013, Erişim Tarihi: 25.11.2016

Şahin A. 2007, Türk Kamu Yönetiminde Yönetsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları, Maliye Dergisi, 152, 81-102

Şahin Ö. 2008, İş Hayatında Özgüven, http://www.kendinigelistir.com/is-hayatinda-ozguven, Erişim Tarihi: 02.11.2016

T.C. Sayıştay Bşk., http://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&CategoryId= 10 , Erişim Tarihi: 08.08.2016

Tabakoğlu A., Taşdirek O. Ç. (2015), Osmanlıda Mâlî Denetimin Kurumsal Gelişimi - Maliye Teftiş Heyetinin Kuruluşu, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13.2, 91-113

Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 8.2, 233-266.

TDK, Türk Dil Kurumu Web Sayfası, http://www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 01.11.2016

Temizkan M. 2010, Türkçe Öğretiminde Yaratıcı Yazma Becerilerinin Geliştirilmesi, TÜBAR (Türklük Bilim Araştırmaları) Dergisi, 27, 621-643

Tikici M., Türk M. 2003, İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8.3, 27-48

Timurçin D., Genç K. 2014, Değerlendirme Kavramı ve KOBİ'lere Yönelik Devlet Desteklerinin Değerlendirilmesinin Önemi, İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi, 1.2, 31-84

Tuncel H. T. 2011, Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma, Kitapçık, Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya, 1-8

Umay A. 2003, Matematiksel Muhakeme Yeteneği, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24, 234-243

UNDG 2011, Result-Based Management Handbook, Kitap, United Nations Development Group, 1-68

UNESCO 2006, Understandings of literacy, Education for All Global Monitoring Report, UNESCO, 147-159

Ural A. 2001, Y öneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3.2, 209-219

Uzay, Ş., Tanç, A. ve Erciyes, M. (2008). Geçmişten Geleceğe Türkiye'de Muhasebe Denetimi: Geçmişten Geleceğe, Bu çalışma 20-24 Temmuz 2008 tarihinde İstanbul'da yapılan 12. Dünya Muhasebe Tarihçileri Kongresinde İngilizce olarak sunulmuştur.

Uzunçarşılı Ü., Toprak M., Ersun O. 2000, Şirket Kültürü ve İş Presipleri, Kitap, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2000-4, 1-167

Ünal, Ö.F. (2013). Temel Yetkinlik Açığının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Şirketler Grubu Örneği), Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4.1, 129-146.

Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10.1, 43-56.

Verma V. K., 1998, Project Management Handbook, The Project Management Institute, Josse Bass, San Francisco, 353-376

Vikipedi, Web Sitesi, http://tr.wikipedia.org, Erişim Tarihi: 02.11.2016

Yalçın A., Adıgüzel F. G. 2014, Üst Düzey Yöneticilere Göre Konuşmanın Önemi: Bir Yönetici Nasıl Konuşmalı?, Zeitschrift für die Welt der Türken, 6.1, 27-52

Yanıklar C. 2010, Tüketim Kültürü, Kapitalizm ve İnsan İhtiyaçları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Tartışma, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 34.1, 25-32

Yavuz Ç. 2010, İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5.2, 143-173

Yeloğlu H. O. 2004, İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları, Ege Academic Review and Job Selection Design, 115-124

Yıldırım M. C., Kaya A., Balay R., Yılmaz S. 2013, Okul Müdürlerinin Müzakere Becerilerine İlişkin Bir Analiz, Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8.8, 2277-2289

Yıldırım S. 2007, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Yüksek Lisan Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 1-49

Yılmaz A., Aslan S. 2002, Örgütsel Zaman Yönetimi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3.1, 25-45

Yücebaş Ö. 2005, Şirket Birleşmeleri ve Türkiye Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi - Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-152

Zargan, İnternet İngilizce Türkçe Sözlük, http://www.zargan.com, Erişim Tarihi: 03.11.2016

Zengin, C. (2014). Nitelikli İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Polis Eğitim Yönetimi Standartlarının Belirlenmesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14.3, 79-112.